

ESCOLA
SUPERIOR DE
TECNOLOGIA
DA SAÚDE DE COIMBRA



POLITÉCNICO
DE COIMBRA



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA DA SAÚDE DE COIMBRA
INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA

Comunicação e Cultura Organizacionais e Planeamento e Gestão de SHST numa Instituição Pública

Margarida Dias

Discente do Mestrado em Segurança e Saúde no Trabalho da ESTeSC

Professora Doutora Ana Ferreira

Orientadora de Investigação

Departamento de Saúde Ambiental da ESTeSC

Professor Doutor João Paulo Figueiredo

Co-orientador de Investigação

Departamento de Ciências Complementares da ESTeSC

Mestre Hélder Simões e Titular da Investigação

Coordenador de Mestrado SST, Departamento de Saúde Ambiental da ESTeSC

Mestrado em Segurança e Saúde do Trabalho

Coimbra, 2016

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA DA SAÚDE DE COIMBRA
INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA

Comunicação e Cultura Organizacionais e Planeamento e Gestão de SHST numa Instituição Pública

Margarida Dias

Professora Doutora Ana Ferreira
Orientadora de Investigação
Departamento de Saúde Ambiental da ESTeSC

Professor Doutor João Paulo Figueiredo
Co-orientador de Investigação
Departamento de Ciências Complementares da ESTeSC

Mestre Hélder Simões
Coordenador de Mestrado SST e Titular da Investigação
Departamento de Saúde Ambiental da ESTeSC

Mestrado em Segurança e Saúde do Trabalho

Coimbra, 2016

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrónica. A sua reprodução total ou parcial apenas é permitida para fins académicos e científicos, desde que figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

*"A vida é como jogar uma bola na parede:
Se a bola for jogada fraca, ela voltará fraca;
Se a bola for jogada com força, ela voltará com força.
A vida não dá nem empresta; não se comove nem se apieda.
Tudo quanto ela faz é retribuir e transferir aquilo que nós lhe oferecemos."*

Albert Einstein

AGRADECIMENTOS

Nada se alcança sem esforço e sacrifício. É especialmente nestas circunstâncias que mais se evidencia o apoio dos que nos cercam e, que de algum modo, o fazem presente ao longo da travessia. Não posso deixar de dedicar a eles este trabalho. A sua prodigalidade é, sem dúvida, o traço que preservarei na memória e a confirmação de que valeu a pena.

Reconhecida sou a Deus pelo impulso da minha força: “Deus quer, o homem sonha e a obra nasce”.

Deixo uma palavra de reconhecimento ao Instituto Politécnico de Coimbra, e em especial à Escola Superior de Tecnologia e Saúde de Coimbra por todo o apoio e possibilidade de realização deste trabalho.

Agradeço a todos os Trabalhadores que participaram neste estudo e àqueles que o possibilitaram.

Uma menção especial à Professora Doutora Ana Ferreira, pela sua abnegada orientação, entusiasmo e sapiência.

Fico a dever ao Professor Doutor João Paulo Figueiredo o generoso contributo que tornou este trabalho numa investigação mais diáfana e doura.

Um reconhecimento ao Prof. Hélder Simões pela exemplar entrega e arte impressas no ensino e na coordenação da 2.^a edição do Mestrado em Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.

Fica o meu reconhecimento a todos os meus Professores, meus Mestres inspiradores.

Dedico à minha Família – Pais, Marido e Filha a realização deste sonho.

E a todos os que não consigo referir aqui deixo um sincero Obrigada.

RESUMO

Os tempos modernos da globalização requerem políticas de gestão integradas, apresentando-se as condições de trabalho indispensáveis para a vitalidade da organização. Todos se devem assumir como agentes na prossecução do bem comum, do interesse e cidadania organizacionais.

A comunicação povoa todas as realidades de uma organização, apresentando-se como uma via idónea e excecional graças às suas características de baixo custo, versatilidade e eficácia. Para Aristóteles, a comunicação era a procura de todos os meios disponíveis para a persuasão, com o intuito de levar os outros a adotarem o ponto de vista do comunicador. Na atualidade, mais do que influenciar para persuadir, deve transformar pela experiência da relação, pressupondo-se como via de motivação e cultivação do bem-estar físico, psicológico e social.

O objetivo central deste trabalho foi avaliar, através de um inquérito, o grau de satisfação dos trabalhadores de uma instituição pública relativamente a duas grandes dimensões: a comunicação e cultura organizacionais e o planeamento e gestão de segurança, higiene e saúde.

A amostragem foi não probabilística quanto ao tipo e por conveniência quanto à técnica. A amostra foi constituída por trabalhadores docentes e não docentes de 6 unidades orgânicas e 2 serviços do Instituto Politécnico de Coimbra (IPC).

Os dados foram tratados através do software IBM SPSS *Statistics*. A interpretação dos testes estatísticos foi realizada com base no nível de significância de $p = 0,05$, com intervalo de confiança de 95%.

Concluiu-se existir um grau de satisfação razoável no que respeita às duas dimensões, onde não houve registo de diferenças estatisticamente significativas entre elas, mas onde a antiguidade, a idade e o género em função da carreira foram fatores diferenciadores. A perceção dos Trabalhadores quanto à gestão e planeamento da SHST foi mais positiva comparativamente com a cultura e comunicação internas. Mostraram-se, tendencialmente mais críticos os trabalhadores com idades compreendidas entre os 40-49 anos: os não docentes do género feminino e habilitação superior e os docentes do género masculino.

Concluimos que a comunicação organizacional é uma variável forte a considerar no bem-estar e motivação dos trabalhadores. Defendemos que é um meio eficaz e recurso inestimável a integrar nas estratégias de gestão para otimizar resultados.

Palavras-chave: política de gestão e trabalhadores; cidadania, cultura e comunicação internas; trabalhadores; motivação; bem-estar físico, psicológico e social.

ABSTRACT

Modern times of globalization require integrated management policies, presenting the working conditions necessary for the vitality of the organization. Everyone should take as agents in pursuit of the common good, the organizational interest and citizenship.

Communication populates all the realities of an organization, presenting itself as a suitable and exceptional way thanks to its low cost features, versatility and effectiveness. For Aristotle, communication was seeking all available means to persuasion, in order to get others to adopt the point of view of the communicator. Currently, more than influence to persuade, to transform the experience of the relationship, assuming as a means of motivation and cultivation of physical well-being, psychological and social.

The main objective of this study was to evaluate, through a survey, the level of satisfaction of employees of a public institution on two major dimensions: communication and organizational culture and planning and security management, hygiene and health.

The sample was non-probabilistic on the type and for convenience as technical. The sample consisted of teachers working and non-organic units of 6 teachers and 2 services of the Polytechnic Institute of Coimbra (IPC).

The data were processed through the IBM SPSS Statistics software. The interpretation of the statistical tests was based on a significance level of $p = 0.05$ with 95% confidence interval.

In conclusion, if there is a reasonable degree of satisfaction with regard to two dimensions, where there was no record of statistically significant differences between them, but where seniority, age and gender in career function were differentiating factors. The perception of workers regarding the management and planning of OHS was more positive compared to internal culture and communication. Showed up, they tend to be more critical workers aged between 40-49 years: not the females teachers and higher qualifications and male gender teachers.

We conclude that organizational communication is a strong variable to consider the well-being and motivation of workers. We argue that it is an effective and invaluable resource means to integrate the management strategies to optimize results.

Keywords: management and labor policy; citizenship, culture and internal communication; workers; motivation; physical, psychological and social well-being.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	IX
ÍNDICE DE TABELAS	XIII
ÍNDICE DE QUADROS.....	XV
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS	XVII
INTRODUÇÃO.....	19
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	23
Capítulo I – Qualidade de vida no trabalho.....	25
1.1. A fundamentação da qualidade de vida no trabalho	25
1.2. Comunicação como base da estratégia e gestão da prevenção	27
1.2.1. A comunicação interna, a cultura e o clima organizacionais	28
1.3. Estratégia e gestão na SHST como partes de um sistema integrado	31
1.4. Motivação.....	35
CAPÍTULO II – QUADRO LEGISLATIVO	37
2.1. A <i>ratio</i> legal da SHST	37
2.2. Direito internacional	38
2.2.1. Declaração Universal dos Direitos do Homem.....	39
2.2.2. Pacto Internacional sobre Direitos Económicos, Sociais e Culturais	40
2.2.3. Convenções e recomendações da OIT.....	41
2.2.4. Convenções do Conselho da Europa	42
2.2.5. Outras fontes de direito da União Europeia	43
2.3. Ordem jurídica interna.....	45
2.3.1. O Direito português e a dignidade da pessoa humana	45
2.3.2. O Direito português e a SHST	47
PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	49
Capítulo III – Material e Métodos.....	51
3.1. Objetivo.....	51
3.2. Local do estudo.....	51
3.3. Tipo e população em estudo	51
3.4. Duração e período do estudo	52
3.5. Amostra – tipo, técnica de amostragem e sua dimensão	52
3.6. Metodologia e instrumento de recolha de dados	53
3.7. Estratégias estatísticas	54
3.7.1. Estimação dos Índices de Concordância.....	54

3.7.2. Decisões de estatística descritiva e inferencial	54
Capítulo IV – Resultados.....	57
4.1. Descrição das características da amostra em estudo	57
4.2. Análise estatística	59
Capítulo V – Discussão	67
Capítulo VI – Conclusão.....	77
Capítulo VII – Perspetivas Futuras	83
BIBLIOGRAFIA.....	85
ANEXOS.....	93
ANEXO I - Questionário.....	95
ANEXO II - Construção dos índices de satisfação.....	103
ANEXO III - Decisões de Estatística Descritiva e Inferencial - Avaliação dos pressupostos e da qualidade da magnitude/correlação.....	111

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – População do Instituto Politécnico de Coimbra.	52
---	----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Caracterização da amostra em estudo segundo o género por referência às habilitações literárias, carreira e local de trabalho	57
Quadro 2 – Caracterização da amostra em estudo segundo a idade e antiguidade por referência ao género, habilitações e local	58
Quadro 3 – Variância média de concordância segundo a carreira	59
Quadro 4 – Variância média segundo habilitações literárias	60
Quadro 5 – Correlação entre a idade e a antiguidade e as dimensões Comunicação e Cultura Organizacionais e Planeamento e Gestão da SHST	60
Quadro 6 – Valores médios das componentes Comunicação e Cultura Organizacionais e Planeamento e Gestão da SHST em função das classes de idades	61
Quadro 7 – Valores médios das componentes Comunicação e Cultura Organizacionais e Planeamento e Gestão da SHST em função em função dos anos de trabalho (antiguidade)	62
Quadro 8 – Valores médios das dimensões 1 (Comunicação e Cultura Organizacionais) e 2 (Planeamento e Gestão da SHST) em função da idade por carreira.....	62
Quadro 9 – Valores médios das dimensões 1 (Comunicação e Cultura Organizacionais) e 2 (Planeamento e Gestão da SHST) em função da antiguidade por carreira	63
Quadro 10 – Valores médios dos índices Comunicação e Cultura Organizacionais e Planeamento e Gestão da SHST em função da idade ajustados ao grau habilitacional	64
Quadro 11 – Valores médios dos índices Comunicação e Cultura Organizacionais e Planeamento e Gestão da SHST em função das classes de antiguidade por habilitações literárias	65
Quadro 12 – Índices de concordância com a Comunicação e Cultura Organizacionais e o Planeamento e Gestão da SHST em função do género.....	66
Quadro 13 – Índices de concordância com a Comunicação e Cultura Organizacionais e o Planeamento e Gestão da SHST por género em função da carreira	66

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

- ACP** – Análise de Componentes Principais
- CEE** – Comunidade Económica Europeia
- CCO** – Comunicação e Cultura Organizacionais
- CoE** – Conselho da Europa
- CRP** – Constituição da República Portuguesa
- CT** – Código do Trabalho
- DCP** – Direitos Civis e Políticos
- DESC** – Direitos Económicos, Sociais e Culturais
- DUDH** – Declaração Universal dos Direitos do Homem
- EUA** – Estados Unidos da América
- EU-OSHA** – Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho
- ESAC** – Escola Superior Agrária de Coimbra
- ESEC** – Escola Superior de Educação de Coimbra
- ESTGOH** – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital
- ESTeSC** – Escola Superior de Tecnologia e Saúde de Coimbra
- GDDC** – Gabinete de Documentação e Direito Comparado
- ILO** – *International Labour Organisation*
- IPC** – Instituto Politécnico de Coimbra
- IRC** – Instrumento de Regulamentação Coletiva de Trabalho
- ISCAC** – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
- ISEC** – Instituto Superior de Engenharia de Coimbra
- ISO** – *International Organization for Standardization*
- JOCE** – Jornal Oficial da União Europeia
- NP** – Norma Portuguesa
- OEА** – Organização de Estados Americanos
- OIT** – Organização Internacional do Trabalho
- OMS** – Organização Mundial da Saúde
- ONU** – Organização das Nações Unidas
- OHSAS** – *Occupational Health and Safety Management Systems*
- OSHwiki** – Plataforma web para partilhar conhecimentos em SHST, em todas as línguas, lançada pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho
- PIDESC** – Pacto Internacional sobre Direitos Económicos, Sociais e Culturais
- PGSHST** – Planeamento e Gestão de Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho
- SAS** – Serviços de Ação Social
- SCP** – Serviços Comuns da Presidência

SCIE – Regulamento Técnico de Segurança contra Incêndio em Edifícios

SP – Serviços da Presidência

SHST – Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

RTSCIE – Regulamento Técnico de Segurança contra Incêndio em Edifícios

TFUE – Tratado de Funcionamento da União Europeia

UA – União Africana

INTRODUÇÃO

A liderança pode ser descrita como o *design* orientado para a meta de condições de trabalho (Zimber, 2007). Má liderança pode resultar em riscos de segurança e saúde no trabalho que podem levar a acidentes e gerar doenças profissionais. Há já evidências de que o comportamento dos líderes está associado ao nível das baixas por doença e bem-estar dos empregados (Stadler, P. & Spieß, E., 2005). Foi demonstrado que o número de trabalhadores que adoece também depende do gestor ou da gestão, a nível global. É ponto assente de que se determinados membros de uma direção são alterados, a média das baixas médicas varia; a gestão tem assim responsabilidades acrescidas, até porque inculca mudanças mesmo que a equipa de trabalhadores se mantenha (Petersen, D., 1998).

Por outro lado, boa liderança e, conseqüentemente, boas normas e práticas em matéria de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST) ajudam a distinguir as melhores organizações no mundo globalizado e cada vez mais competitivo. As empresas que mostram excelente compromisso de liderança, por aplicação de políticas eficazes de SHST podem ser reconhecidas por condições de trabalho mais seguras e saudáveis, por trabalhadores mais confiantes e que se manifestam mais competentes. Uma cultura dinamizada pela administração leva a uma melhoria contínua no desempenho, nos resultados e no clima da organização (*European Agency for Safety and Health at Work*, 2011).

É útil que os gestores mudem o foco de resolução de problemas e comecem a levar ao contexto real de trabalho a perspetiva paradigmática de que os meios académicos e científicos há muito sustentam – o seu encalce deve ser o de proporcionar um ambiente de trabalho que não só ofereça condições de trabalho seguras e saudáveis, mas que vá para além das exigências legais, na promoção da saúde, relativamente a mentalidades e comportamentos salutareos. Este tipo de abordagem inclui a ação dos gestores em diferentes áreas. A principal ideia por trás desta perspetiva é a realização de medidas organizacionais, ambientais e individuais que permitam opções de gestão que incentivem o desenvolvimento globalizado. A participação dos trabalhadores no processo é um aspeto relevante para garantir uma boa aceitação das medidas. Os gestores podem aumentar o envolvimento e aceitação cuidando da comunicação e fornecendo recursos internos que propiciarão a motivação e a participação dos trabalhadores. É necessário que a administração não só assegure a boa execução das medidas, mas que demonstre um envolvimento ativo, competindo-lhe assim um papel impulsionador continuado. O compromisso de todos é fundamental para assegurar uma prevenção e promoção integradas e bem-sucedidas. O compromisso da gestão

torna-se crucial no processo, evitando, desde logo, conflitos entre as medidas de promoção da saúde e demais práticas de gestão organizacional (EU-OSHA – *European Agency for Safety and Health at Work*, 2010).

Uma visão holística sobre promoção da saúde no local de trabalho e a função dos gestores assumem papéis importantes, tendo já sido esta relação abordada em diversos documentos a nível da União Europeia. Os critérios de qualidade para a promoção da saúde no local de trabalho estabelecidos pela Rede Europeia de Promoção do Trabalho apontam a importância do comportamento e da visão das direções gestoras na implementação da promoção da saúde ocupacional: o sucesso da sua promoção depende de ser percebida e essa é uma responsabilidade que parte da gestão, assumindo importância vital a integração dessa área nos sistemas de gestão existentes (European Network for Workplace Health Promotion, 1999).

O interesse de se ser capaz de compreender e deslocar a abordagem da questão da saúde organizacional na sua globalidade e não de forma casuística e isolada, justifica-se também porque estas questões são um problema para a organização e para a sociedade em geral e não para o indivíduo isolado. Vale a pena considerar que a promoção da saúde no local de trabalho é um importante componente do conceito de responsabilidade corporativa. Ao assumir um papel ativo, envolvendo responsabilidades sociais, as empresas poderiam tornar-se a si mesmas ‘promotoras de saúde’ no seio da comunidade local, assim capaz de gerar iniciativas entre os parceiros locais (administração pública, utentes, parceiros, comunidades locais, etc.) (Korzeniowska, E. & Puchalski, K., 2000).

Considerando que um sistema de comunicação desempenha uma alavanca fundamental num processo de mudança comportamental das organizações e dos indivíduos que as integram, facilmente se compreende a importância da comunicação interna no sucesso de um programa de prevenção de acidentes, de valorização da saúde e do bem-estar dos trabalhadores. Os métodos de comunicação quando bem conhecidos e aplicados colaboram na formação de equipas de trabalho mais produtivas e eficientes, na redução de conflitos e na criação de um ambiente mais harmónico, seguro e saudável no trabalho. Para maximizar os benefícios, é essencial envolver todos os colaboradores da organização, independentemente das suas funções e posição hierárquica, tanto na fase de projeto e implementação de um programa de segurança e higiene no trabalho como em todas as fases de um sistema de gestão, para que todos sintam o programa como obra sua. Portanto, no que diz respeito à saúde e segurança no trabalho, esta é uma área que requer transferência

comunicativa em todos os sentidos, tanto em direção ascendente como descendente e ao longo de todo o processo e de toda a cadeia hierárquica (Wada, C. 2015).

Em 1957, a comissão mista da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização Mundial da Saúde (OMS) definem os objetivos sobre a saúde ocupacional: “a saúde ocupacional tem como finalidade incentivar e manter o mais elevado nível de bem-estar físico, mental e social dos trabalhadores em todas as profissões; prevenir todo o prejuízo causado à saúde destes pelas condições do seu trabalho; protegê-los no seu serviço contra os riscos resultantes da presença de agentes nocivos à sua saúde; colocar e manter o trabalhador num emprego que convenha às suas aptidões fisiológicas e psicológicas e, em resumo, adaptar o trabalho ao homem e cada homem ao seu trabalho” (Rodrigues, Guedes, & Baptista, 2012).

Nesta sequência é improrrogável implementar medidas, aclamando as que estão ao alcance de todos, de modo a melhorar as condições de trabalho para salvaguardar a saúde dos trabalhadores e a harmonia da comunidade que com eles contata e por eles é influenciada.

Como tal, neste trabalho, o grau de satisfação dos trabalhadores, a sua perceção sobre a comunicação organizacional perspetivou-se em correlação com a dimensão do Planeamento e Gestão da SHST. Por outras palavras, a comunicação interna foi uma condição, pressuposto de constrangimento ou alavanca (na identificação) de fatores humanos e sociais que potenciou e proporcionou determinadas condições ambientais do local de trabalho (em concreto, o bem-estar físico, psicológico e social –individual e organizacional). Visaram-se todos os níveis hierárquicos e subdimensões funcionais, perscrutando a realidade e trilhando o caminho através do qual se abra como possibilidade e via de nortear o conhecimento para engrandecer a cidadania empresarial numa visão integrada de uma moderna política de gestão.

Relativamente à sua estrutura, este trabalho está dividido em duas partes distintas: o Enquadramento Teórico e a Investigação Empírica.

O primeiro, Parte I, pretende dar suporte e conteúdo à temática abordada. Faz essencialmente referência a recentes orientações e estudos relativos à importância que a comunicação interna assume nas organizações, bem como abarca o papel integrador que a comunicação adequadamente utilizada pode propiciar para a cultura de um clima mais seguro e saudável. Mereceu ainda, nesta parte, dar-se alguma atenção ao quadro legislativo pertinente.

A Parte II, Investigação Empírica, apresenta a componente prática do trabalho, e nela se refere a conceptualização do estudo, a população-alvo e a amostra, a metodologia e os instrumentos utilizados na recolha dos dados, as estratégias usadas para o tratamento estatístico dos dados e a caracterização geral da amostra. Apresenta-se a análise dos resultados, a discussão e a conclusão a que se chegou após o tratamento estatístico dos dados recolhidos.

A realização deste trabalho de investigação pretendeu dar um contributo para o conhecimento dos efeitos da comunicação no seio das organizações e a ênfase que os gestores, através dessa particular via, podem desenvolver, envolvendo-se no processo e delineando novas perspetivas e entrosamentos para a restante comunidade organizacional, de modo a incutir um auto e hétero-incentivo num esforço conjugado de sinergias, visando uma sociedade mais justa e dignificante da classe trabalhadora.

PARTE I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO I – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

1.1. A fundamentação da qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho assume uma importância sem precedentes no sucesso organizacional (Chiavenato, I., 2004).

Os elevados custos humanos, organizacionais e sociais bem como o sofrimento provocado pelos acidentes de trabalho e as doenças profissionais têm sido, ao longo dos tempos, um imperativo ao estudo das suas causas e por consequência ao aparecimento de novas abordagens preventivas em termos de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho [International Labour Organisation (ILO), 2009].

Por outro lado, o direito a um ambiente de trabalho seguro e saudável, só por si, justifica a intervenção de governos, empregadores e trabalhadores onde cada um tem o dever de o assegurar, através de um sistema de direitos e responsabilidades em que, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a prioridade mais alta é atribuída ao princípio da prevenção (OIT, 2005).

No contexto da globalização, a vida profissional na Europa está a mudar a uma velocidade cada vez maior, dando origem a novas áreas de risco com implicações nos locais de trabalho e na própria metodização dos sistemas de segurança e saúde ocupacional. Com o desenvolvimento do comércio internacional, dos avanços tecnológicos, da denominada era da informação e da globalização económica, tornaram-se indeclináveis, para as empresas e serviços, parâmetros como competitividade, qualidade, produtividade e excelência de gestão (Aaltonen, M., 2007).

Dos estudos de Zwetsloot G.I.J.M. (2003) destacamos a passagem onde é referido que o sistema capitalista e a concorrência no mundo globalizado acentuaram a assimetria dos que detêm os meios de produção e dos que dispõem da energia física e mental para garantir os recursos necessários à sua subsistência exigindo dos Estados de Direito e dos respetivos poderes ações em defesa do valor humano e do trabalho. É neste contexto que a consolidação de uma cultura da segurança, higiene e saúde pode assumir um papel predominante na assunção do valor e da responsabilidade sociais, com implicância direta para as entidades empregadoras e nos direitos fundamentais dos trabalhadores.

Immanuel Kant (1797) na "Fundamentação da metafísica dos costumes", preocupou-se em valorizar a vida humana e evidenciou que o ser humano deve ser considerado como fim em si mesmo, e jamais como instrumento. Célebre, ainda, no pensamento

de Kant, é a conceituação de dignidade como sendo a qualidade daquilo que não tem preço e a sua atribuição ao ser humano, justamente porque não é instrumento, senão um fim em si mesmo: *“No reino dos fins, tudo tem ou um preço ou uma dignidade. Quando uma coisa tem preço, pode ser substituída por algo equivalente; por outro lado, a coisa que se acha acima de todo o preço, e por isso não admite qualquer equivalência, compreende uma dignidade. (...) o que se faz condição para alguma coisa que seja fim em si mesma, isso não tem simplesmente valor relativo ou preço, mas um valor interno, e isso quer dizer, dignidade.”*

A nossa Constituição também proclama o respeito pela dignidade da pessoa humana. Esse reconhecimento é extensível à esfera do sujeito enquanto trabalhador segundo juristas, doutrinadores e juriconsultos que reconhecem que, traduzindo esse respeito e cumprindo essa dignidade, a Lei, em geral e o Direito do Trabalho, em particular, acrescenta ao valor do trabalho o valor social do trabalho, onde este não é encarado simplesmente como uma mera locação de serviços na prestação. Reflexo disso, traduz-se no Código do Trabalho e na Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, onde se encontra plasmado o direito a compensação quando um contrato a termo caduca; caso em que o trabalhador tem direito, para além do seu salário (*locatio conductio operarum*), a um montante compensatório pela perda dessa concreta possibilidade de trabalhar e de continuar a desempenhar um papel ativo na sociedade, ficando esta para além das perdas diretas do trabalhador, a perder o seu contributo. O legislador não gosta dos vínculos precários e ajuíza que a entidade empregadora ao “dispensar” o trabalhador compensa-o pela sujeição ao vínculo precário, sendo visto nessa compensação um carácter sancionatório contra a entidade empregadora que cria, desta forma e concomitantemente, um prejuízo social.

O valor social atribuído ao trabalho conduz-nos à certeza de que as obrigações, por parte das entidades responsáveis, são mais do que o cândido e futuro vislumbre de uma sociedade melhor, como se este fosse um ideal traduzido em meras normas programáticas, mas são, ao invés, o concreto e inexorável reconhecimento legítimo de que o trabalhador merece também pela sua já reconhecida grandeza social, o maior e mais inalienável respeito. O reconhecido direito ao trabalho condigno, que por via constitucional é imposto, fundamenta uma legítima obrigação e a correspondente coercividade no não cumprimento de medidas que salvaguardem a segurança e a saúde nos locais de trabalho. A tutela do trabalhador está assim sob os auspícios do legislador, que cedo compreendeu o seu valor, inferindo-se como que num preâmbulo da nossa Ordem Jurídica, um princípio da mais elementar justiça quando tutela não a circunstância concreta do indivíduo, mas o direito genérico e absoluto de uma

sociedade. E quando se perde um trabalhador, ou quando um trabalhador fica com a sua capacidade de trabalho diminuída, não há apenas, quer a título pessoal e social, perda e prejuízo, sempre de algum modo, irreversíveis, há também um acréscimo de responsabilidades em termos de segurança e saúde no trabalho e um acréscimo da necessidade pungente de cumprir o dever de proteger a dignidade da pessoa humana, como refere Schmitz, J. C. (2012).

A Organização Internacional do Trabalho (2005) defende, desde há muito, avivando o preceito jurídico, a prevenção integrada, onde o mote é prevenir antes que remediar e onde todos podem e devem assumir os seus papéis e as suas responsabilidades.

1.2. Comunicação como base da estratégia e gestão da prevenção

Segundo Vitor Frankl (1991) existe no ser humano um desejo e uma vontade de sentido. Neste pressuposto é afirmado pelo Autor que, se houver por parte dos líderes e das pessoas a eles relacionadas um sentido e significado verdadeiros para as atividades desempenhadas e um interesse profundo e real de cooperação entre essas pessoas, é possível equilibrar pessoas e produção em torno de um mesmo objetivo, em que prevaleça a ética da convicção e não somente a ética da responsabilidade.

Na linha do entendimento de Roger Cahen (1990), pugnar por um ciclo comunicacional sistemático e dinâmico numa organização de modo a fazer pertencer uma cultura organizacional compartilhada e satisfatória para todos, é a abordagem mais eficaz para se gerar bem-estar e motivação uma vez que à comunicação assiste a qualidade de criar onde ainda não existe, manter onde já se criou ou mudar onde for negativa a imagem. Se a abordagem da segurança, higiene e saúde no trabalho se quiser idónea no contexto de uma conjuntura globalizada com enfoque na eminente dignidade do trabalhador e no valor social do trabalho, aprofundando-se para além do imperativo económico o civilizacional, haverá, primeiro que tudo forçosamente que se cultivar, dirigindo a ação, valores e princípios basilares e orientadores.

Em “ambientes de trabalho saudáveis: um modelo para ação de empregadores, trabalhadores, formuladores de políticas e profissionais” inspirado no modelo de ambiente de trabalho saudável da Organização Mundial de Saúde (OMS, 2010) é assumida a posição de que o compromisso de quem lidera deve militar pela participação do trabalhador em torno de princípios e éticas organizacionais, e que essa é uma posição indispensável à prossecução dos fins a atingir e ao bom ambiente de trabalho. Integrar e comprometer as partes envolvidas, numa imbrincada sinergia de esforços cumprirá os objetivos dos trabalhadores, das empresas e serviços e da sociedade em geral. Assim, passará o cumprimento dos objetivos a ser uma

consequência natural de uma dinâmica integrada de todos os processos da empresa, ao invés de ser um conseguinte estanque e calculista de um *modus operandi* fragmentado de uma organização que se traduza por um conjunto de departamentos que executam atividades isoladas, sendo antes assumido como um conjunto único, um sistema aberto em contínua interação, valorizando-se todos os processos e departamentos e tendo consciência que todos são importantes para a organização.

Decorrente do artilho que embasa a atualidade vem a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA, 2015) afirmar ser muito importante que os quadros dirigentes demonstrem uma liderança efetiva no domínio da segurança, higiene e saúde, a par e em conexão com os seus outros deveres e responsabilidades. É referido ainda que compete aos líderes definir uma orientação estratégica para uma gestão adequada onde não pode deixar de se relevar que a motivação e empenho dos trabalhadores são indispensáveis para a obtenção de bons resultados. Sugere-se ainda uma profunda reflexão, pela importância de conteúdos e seus meandros, pelas implicações na realidade, sobre a importância que deve ocupar, nesta abordagem, o saber discernir a diferença entre liderança e gestão – a liderança é estratégica e a gestão é operacional.

Neste contexto há relações que interessam ser bem ponderadas como sejam a coordenação e a ação da chefia. O *status*, posição na organização representado por gestores de topo, de linha, supervisores, que operam em estruturas e níveis distintos, influenciam a percepção de segurança, tal como refere Cooper (2001), concluindo que em todo o processo de liderança e gestão a comunicação faz parte do envolvimento de topo, parte elementar mas crucial para o êxito das ações a promover.

1.2.1. A comunicação interna, a cultura e o clima organizacionais

Conforme afirma Mearns *et al.* (2003) através da prioridade dada à comunicação interna numa organização (informação, consulta, formação, etc.) pode pressupor-se o grau de envolvimento da gestão e a preocupação com a existência de um clima positivo de segurança que corresponderá à manifestação da cultura de segurança subjacente aos comportamentos dos trabalhadores e às atitudes que estes expressam; acrescenta que a cultura de segurança e os seus reflexos na motivação de todas as partes envolvidas define *quem somos, o que somos, o que achamos importante, e como é que fazemos as coisas aqui*.

Na senda de Kreps, G. (1995), a comunicação e o uso da informação como forma de gestão, trouxeram bons resultados para as organizações que cedo compreenderam que a comunicação é o canal primário de uma organização que pugna pelo

desenvolvimento, sendo a variável que tem peso na coordenação de atividades e estabelecimento da ordem, que gera a possibilidade de partilhar informações e proporciona ferramentas para a cooperação e sistematização das ações.

Ball, S. (1997) considera que cabe ao gestor procurar e manter o controlo, a fim de conquistar a ordem e a adesão dos participantes.

Já Littlejohn, S. (1982) tinha chamado a atenção para, a par da necessidade da escolha cuidada de um canal de transmissão de modo a fazer-se ecoar redundantemente a mensagem, evitando-se o ruído, a necessidade de conhecer o recetor (suscetível de motivação), o seu interesse e o seu grau de desconhecimento de modo a exortar competências e aptidões.

Por outro lado como preconizam Boneu, F. & Henriët, B. (1990), a comunicação interna é o eixo da coesão através do qual todos os indivíduos inerentes à organização tendem a partilhar os objetivos, valores e cultura, criando um sentimento de pertença e de identificação com a organização.

Almeida, S. (2013) demonstra que, partindo das quatro vocações da comunicação interna de uma organização (pedagógica, mobilizadora, federadora e representativa)¹ pode ficar-se com uma ideia da sua repercussão a nível geral e, em concreto, na saúde dos trabalhadores e da própria empresa.

Na formulação de Moreira, A. (2007) relativa à situação histórica do mundo laboral face à comunicação, onde as exigências de um novo mercado globalmente competitivo e numa economia interligada por redes eletrónicas em tempo real, se inscreve a ideia de que não resta senão ao empregador um rápido e eficaz esforço de adaptabilidade às novas realidades, e que em sede de capital humano – porque a sociedade e o mercado consumidor se tornaram bastante hostis às 'empresas analfabetas' neste domínio – ter-se-ão que empreender iniciativas com vista a dignificar cada vez mais o trabalhador e o ambiente em que atua.

Mas como refere o jornalista brasileiro douto em comunicação, Jorge Duarte (2006), a comunicação não se reduz à informação. Comunicação é um processo circular, permanente, de troca de informações e de mútua influência. A troca de informações faz parte do processo de comunicação. Informação é a parte explícita do conhecimento, sendo a principal matéria-prima, comparável à energia que alimenta um sistema. É o elo da interação e da transmissão do conhecimento. Atores e agentes

¹ “A *vocação Pedagógica* destina-se a dar a conhecer a organização: explicar a empresa e o meio ambiente organizacional (ao nível do eixo da compreensão e do confronto); a *vocação Mobilizadora* tem a função de envolver e motivar todos os indivíduos da organização (ao nível do eixo da circulação, coesão e confronto; a *vocação Federadora* tem como função dinamizar os valores do coletivo (ao nível do eixo da coesão e da circulação; por fim, a *vocação Representativa*, no âmbito em que cada um transmite uma mesma imagem para o exterior (ao nível do eixo do confronto e da coesão)”. Dossier Temático - *A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores*. Luís António Santos Almeida. EXEDRA. Revista Científica ESEC, n.º 8, p. 96. 2013.

geram, transformam, buscam, usam e disseminam informações de variados tipos. Mas a simples existência de informação não significa necessariamente uma comunicação eficiente. Ela pode ser inútil, manipulada, incompreendida ou não chegar no momento adequado. Informação é apenas a nascente do processo que vai desaguar na comunicação viabilizada pelo acesso, pela participação, cidadania ativa e diálogo.

Os investigadores há muito reconheceram que a comunicação é um veículo poderoso numa organização; destaca-se Weil, P. (1982) quando constatou, por exemplo, que a fragmentação da informação atinge de modo especial as organizações contemporâneas, tendendo a compartimentalizar a informação e a cultura de forma perigosa e institucionalizada, a partir da qual decorre uma transmissão de tendências reducionistas que ameaçam as instituições impedindo, no que apelidou como 'verdadeiros feudos epistemológicos', a livre circulação da informação.

Numa revisão da literatura (Zwetsloot G.I.J.M. & Dijkman, A., 2010), sete valores centrais foram identificados como sendo importantes para o desenvolvimento de uma cultura, para o que aqui interessa, de segurança, higiene e saúde no trabalho que devem ser assegurados por um eficaz sistema de comunicação: envolvimento social; justiça; confiança; sustentabilidade; participação; resiliência e flexibilidade. Nenhum destes parâmetros, numa política de gestão da segurança e saúde no trabalho, por melhor delineada que seja *a priori*, subsiste e floresce sem que lhe assista um cordão umbilical comum – a comunicação que transmite transversal e coerentemente de modo a que facilmente seja comunicado e compreendido o objetivo da missão. É neste contexto que devemos atender à abrangência e à importância de trabalhar aturadamente a comunicação no encalce de um clima organizacional equilibrado.

Clima organizacional reconduz-nos ao que investigadores como A. Griffin Neal & P. M. Hart (2000), entre outros, comungam sobre o que seja a sua definição: a ideia das percepções partilhadas sobre o meio organizacional que têm influência na interação e participação dos indivíduos e na motivação dos trabalhadores. Na mesma direção Schneider, B. (1985) e muitos outros (por exemplo, Moran, E. T. & J. Fredericks, V., 1995) afirmam ser características intrínsecas ao clima organizacional a multidimensionalidade, relativa estabilidade e funcionalidade. Refere-se, portanto, à percepção partilhada sobre os valores, as crenças, as normas, as práticas e os procedimentos numa perspetiva cultural.

Conforme Zohar, M. (1980), entre os demais, é afirmado que neste sentido as avaliações decorrentes do clima organizacional podem fornecer indicadores mais globais sobre o contexto organizacional, tais como a liderança e a comunicação, ou, então, indicadores mais específicos como o clima de segurança que permitem

descrever e analisar as percepções individuais sobre os valores de segurança no contexto de trabalho e, deste modo, constituir um excelente instrumento de estudo no domínio da prevenção em segurança, enquanto condicionante do sucesso dos programas de segurança.

O clima de segurança é compreendido, de entre outros também por Neal, A., *et al.* (2000), como uma forma específica de clima organizacional, que descreve, segundo a maioria dos autores, as percepções sobre os valores de higiene e segurança no trabalho e a forma como a gestão os aborda. À semelhança do clima organizacional, o clima de segurança deve entender-se, mais do que pelas atitudes, como o conjunto de percepções partilhadas sobre normas, valores, procedimentos e práticas de segurança. O consenso entre os especialistas, aqui um por todos (Lima, M. L., 1999), é de que o clima organizacional prediz o clima de segurança e saúde no trabalho.

Em Alves, M.M.C.D. (2011) encontrámos o resultado de uma investigação a partir do qual a Autora concluiu que o comportamento de segurança dos indivíduos de todos os níveis da organização é influenciado e resultado da cultura de segurança. Os comportamentos que suportam e promovem a cultura positiva de segurança e a eficiência do sistema de saúde e segurança necessitam de ser incluídos no processo de monitorização e medição. Desenvolver a cultura de segurança é desenvolver e manter valores e normas comuns entre os colaboradores da organização. A percepção da segurança da organização pelos trabalhadores pode determinar o seu comportamento, pelo que o seu estudo pode ajudar a identificar áreas em que a cultura necessita de específica intervenção.

Pires & Macedo (2006) refere ainda o conceito de cultura; este é necessário e muito utilizado, porque atende a várias necessidades e vários interesses da sociedade e dos próprios investigadores, podendo ser definida como um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas. Funciona como um padrão coletivo que identifica os grupos, as suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefactos, cultura significa a construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social.

1.3. Estratégia e gestão na SHST como partes de um sistema integrado

Yule, S. Senior (2003) não duvida que as organizações podem identificar e eliminar os perigos antes da ocorrência de acidentes e doenças, se focarem a sua atenção nos fatores humanos. É conclusivo quando garante que a utilização de indicadores

preventivos (*leading*) na medição das condições ambientais, tais como a cultura de segurança ou o clima de segurança (lendo-se também o de higiene), é preferível aos indicadores reativos (*lagging*), como os acidentes e as doenças profissionais. E assegura que a cultura e o clima fornecem perspetivas da segurança e saúde no trabalho sem necessidade de se recorrer exclusivamente a análises retrospectivas tendencialmente negativas. Afirmar ainda que a promoção de uma cultura e/ou clima de segurança positivos são, por si só, uma estratégia eficaz na prevenção dos riscos profissionais. Paralelamente relata que a participação dos trabalhadores permite obter ideias, empenho e lealdade, aumentando a sua eficácia, não se podendo negar o facto de a performance das organizações refletirem, cada vez mais, as perceções e envolvimento dos seus colaboradores na construção da identidade positiva sendo, por si só, uma estratégia eficaz na prevenção dos riscos profissionais.

Alguns investigadores, como por exemplo Teixeira, A. (2005) referem-se à cultura organizacional como sendo o conjunto de valores assumidos pela organização, perceptíveis pelas histórias e explicações dos gestores e por atos traduzidos em mitos, rituais, símbolos, sistemas de controlo e estruturas de poder formal e informal.

Cabral, F. (2001), por sua vez identifica três grandes matrizes nas estratégias de segurança e saúde no trabalho: a da abordagem de cariz corretivo na sequência de acidentes ou doenças profissionais, a da prevenção integrada, centrada nos componentes materiais e a da valorização dos fatores humanos e organizacionais do trabalho.

Por seu turno, no sítio da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA, 2015) está explícita a ideia de que a participação dos trabalhadores é uma parte importante da gestão da saúde e da segurança. Os quadros de chefia não têm soluções para todos os problemas relacionados com a saúde e a segurança e, por outro lado, os trabalhadores e os seus representantes dispõem de um conhecimento e de uma experiência que lhes permite saber como se trabalha e em que medida a sua atividade os afeta. Por conseguinte, os trabalhadores e os quadros de chefia têm de trabalhar em estreita cooperação na procura de soluções conjuntas para problemas comuns. Os empregadores pretendem obter ajuda na identificação dos problemas reais e na procura das soluções mais adequadas e uma força de trabalho motivada. Os trabalhadores querem evitar problemas de saúde provocados pelo trabalho. Reforça a ideia lembrando-se que, nos termos da lei, os trabalhadores têm de ser informados, instruídos, formados e consultados em matéria de saúde e segurança. Uma participação plena implica mais do que a realização de consultas – os trabalhadores e os seus representantes também devem ser envolvidos nos processos

decisórios. A participação dos trabalhadores no domínio da saúde e da segurança é um simples processo recíproco em que os empregadores e os trabalhadores (ou os seus representantes) falam entre si, ouvindo as preocupações dos outros, com confiança e respeito mútuos, devendo discutir os problemas em tempo útil e respeitar o que todos têm a dizer, tomando-se decisões em conjunto.

Já Perrenoud, Ph (1999) reconhecia nos seus estudos que as competências profissionais só podem ser construídas graças a uma prática reflexiva com participação dos trabalhadores desde o início e ao longo da sua vida laboral, afirmando que refletir sobre as práticas permite um processo de desenvolvimento de competências profissionais, onde se constrói a possibilidade de se desenvolver novas maneiras de pensar, de compreender e de agir, catapultando o equacionar dos problemas da prática, de modo a favorecer uma maior consciencialização a nível pessoal e profissional o que facilita a reconstrução do saber profissional.

Na política de gestão dos riscos profissionais, fortemente aconselhada e promovida em todas as normas da OIT, particularmente na Convenção n.º 155/1981, sobre segurança e saúde no trabalho e na correspondente Recomendação (n.º 164), bem como nas Linhas Orientadoras sobre Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho, deve predominar o desenvolvimento de competências dos trabalhadores destacando-se como essenciais a informação, a formação e a participação. Adianta-se que para que as comissões de segurança, higiene e saúde no trabalho e outros instrumentos similares sejam eficazes, é importante a disponibilização de informação e de formação profissionais adequadas, que sejam estabelecidos mecanismos de diálogo social e de comunicação eficazes e que os trabalhadores e os seus representantes sejam envolvidos na implementação de medidas adequadas.

É reconhecido, pelas entidades ligadas a este tipo de questões, que subjacente a qualquer modelo de gestão está a certeza da necessidade de reconhecer que no processo de tomada de decisão, também os profissionais de segurança, higiene e saúde do trabalho devem ter um papel ativo, por isso mesmo já legalmente institucionalizado e insubstituível, atribuindo-se-lhes no desenho e na operacionalidade de uma política de gestão séria e integrada o dever de proporcionar diretrizes aos decisores desde a génese do processo da sua implementação e no decurso do seu desenvolvimento, norteados a forma como as exigências das numerosas atividades podem ser satisfeitas sem afetar a segurança e saúde dos trabalhadores; também se associa a gestão dos riscos ao processo global da gestão e a este, elementos técnicos e elementos sociais, ponderando-se a interação das pessoas com a tecnologia e a complexidade crescente dos sistemas técnico e sócio organizacionais. São disso

testemunho orientações, manuais de boas práticas, normas e regulamentação existentes para orientação na formação e monitorização de sistemas de gestão e certificação da segurança e saúde ocupacionais.

Partindo do pressuposto de que o envolvimento dos trabalhadores é mais facilitado por um clima de apoio, em termos de segurança e saúde, do que por um clima de controlo, autores como Guedes, A. Brandão (2006), fundamentam ainda pela sua tempestividade e pertinência, imprimem o raciocínio de que atualmente se entende cada vez mais a segurança, higiene e saúde no trabalho numa perspetiva global e integrada que para além dos seus aspetos tradicionais (componentes materiais do trabalho, ambiente do trabalho e vigilância médica), a prevenção deve englobar a organização do trabalho e as relações sociais da empresa. As ciências sociais ocupam um papel cada vez mais importante, enquanto os trabalhadores não devem ser vistos como o objeto mas como agentes de um sistema de gestão de segurança, higiene e saúde no trabalho.

A Diretiva² Quadro (Diretiva 89/391/CEE, transposta para o direito interno pelo Decreto-Lei n.º 441/91 – Regime Jurídico da Segurança e Saúde no Trabalho, envolve a promoção e prevenção da segurança e da saúde do trabalho que são regulamentadas pela Lei n.º 102/2009, de 10.09., alterada pela Lei n.º 3/2014, de 28.01.) bem como a reflexão da Organização Internacional do Trabalho (OIT) estabelecem, sobre a cultura de segurança e saúde, esta perspetiva reformadora, holística, onde todos fazem parte de um sistema aberto, exigindo dos indivíduos uma nova forma de pensar em que o conjunto é mais do que a mera soma de partes, mas onde as partes compõem o todo³.

Seguindo a sapiência de Pierre Weil (1991) a abordagem holística propõe uma visão não-fragmentada da realidade onde todos se equilibram e se reforçam pela qual se explica que as organizações do futuro precisam ser adaptáveis às circunstâncias, com linhas hierárquicas acessíveis e simplificadas, com bons canais de comunicação e trabalho em forma matricial, tirando maior proveito das suas redes, formando-se equipas interdisciplinares para resolver os desafios que enfrenta a organização através da consciência de gestão. Esta é a forma de perceber a realidade numa abordagem sistémica, integrada. Esta necessidade de obter a visão global de uma organização acabou por colocar em relevo três condições: ter em conta a totalidade

² As diretivas europeias são juridicamente vinculativas e obrigam os Estados-Membros à sua transposição para o direito interno.

³ O paradigma holístico considera cada elemento de um campo como um evento que reflete e contém todas as dimensões do campo (cf. a metáfora do holograma). É uma visão na qual 'o todo' e cada uma de suas sinergias estão estreitamente ligados, em interações constantes e paradoxais.

dos elementos da organização; considerar o meio ambiente da organização; e conseguir um sistema organizacional para fazer circular a informação.

Com Basarab, Nicolescu (2011) é proposto o imprescindível reencontro entre a legítima ciência e a legítima tradição, na direção de uma síntese que forçosamente transcenderá a ambas, inaugurando o que se denomina como metaciência⁴. Este autor procura reiterar a ideia de que a evolução individual e a evolução social são condicionadas mutuamente, pois o ser humano alimenta o ser da humanidade e o ser da humanidade alimenta o ser do homem. E, *mutatis mutandi*, o trabalhador alimenta o ser da organização e a organização alimenta o ser do trabalhador. Reconhece-se este paradigma ao longo dos trabalhos que reproduzem os estudos mais recentes sobre as mais corretas políticas de gestão da segurança e saúde no trabalho.

1.4. Motivação

Motivação (do latim *moveres*, mover) refere-se em psicologia, etologia e em outras ciências humanas, à condição do organismo que influencia a direção (orientação para um objetivo) do comportamento. É o impulso interno que leva à ação.

De acordo com Chiavenato (2000) para se compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Assim, são os motivos que dirigem o comportamento dos indivíduos em direção aos objetivos.

Para a Teoria da Motivação ou Teoria das Necessidades de Maslow, motivação significa o desejo de satisfação própria, de fazer aquilo para que cada um está habilitado, de realizar concretamente aquilo que cada um é potencialmente. Segundo Regiani (2001), o comportamento está vinculado às percepções e às reações do indivíduo a determinadas situações e é a maneira como ele age em resposta aos estímulos de seu ambiente. Kurt Lewin (psicólogo, 1890-1947) foi um dos primeiros a dar importância à relação entre o ser humano e o ambiente. O seu objetivo era determinar a influência que o meio ambiente exercia sobre as pessoas, as relações que com ele estabelece, o modo como as pessoas agem, reagem e se organizam conforme o meio ambiente. Considera que a motivação é determinada em grande parte pela influência do meio ambiente sobre o indivíduo. Designa-se este ramo da psicologia, psicologia ambiental.

⁴ Segundo Santos, Pablo S.M.B. (2013), podemos a propósito dizer que diante da multidisciplinaridade do real, a categoria básica para a reflexão certamente teria que ser a da "totalidade", em abordagem marcadamente epistemológica, que se eleva da instância empírica concreta à instância empírica social.

Há contudo controvérsia sobre como funcionam os mecanismos da motivação. Porém, o seu estudo é importante já que a motivação é uma das chaves para a compreensão do comportamento humano – age sobre o pensamento, a atenção, a emoção e a ação. Envolve anseios, desejos, esforços, sonhos e esperanças.

Com Campbell, John, *et al.* (1970), todas as teorias da motivação argumentam que a motivação é essencial para o bom funcionamento organizacional. Consensual entre os diversos autores é o facto de concordarem que o sucesso das organizações depende diretamente do estado motivacional dos seus colaboradores, e que este, na atualidade em que a globalização e a enorme competitividade são uma realidade, é um dos principais componentes no sucesso ou insucesso das organizações.

Podemos dizer como Ferreira, Diogo (2006); as empresas, procurando encontrar argumentos que rentabilizem a produtividade e o desenvolvimento organizacional, enfrentam uma necessidade crescente de identificar nos seus recursos humanos aqueles que desenvolvem maiores índices de motivação e consequentemente deem respostas mais eficazes face aos indicadores de performance organizacional.

CAPÍTULO II – QUADRO LEGISLATIVO

2.1. A *ratio* legal da SHST

Seguindo o texto publicado pelo Centro de Estudos Judiciários (2013), percebemos porque é tão tutelado, em particular no negócio jurídico-laboral, o trabalhador; é porque ele é o contraente mais fraco. O reconhecimento da existência desta compressão de direitos, aliado à ideia de que o trabalhador não perde o direito à individualidade, ou seja, de que não deixa de ser pessoa, só por estar integrado numa empresa, aumentou o enfoque sobre os direitos fundamentais do trabalhador no âmbito da relação de trabalho e significou, segundo palavras do doutrinador Menezes Leitão uma atenção crescente ao que designa por *cidadania na empresa*.

Segundo Jorge Duarte (2006), contudo, esta chamada à cidadania na empresa não reflete ainda um evidente sentimento coletivo de valorização da cidadania ou de satisfação com a representação democrática. O cidadão enquanto trabalhador parece considerar os governos como algo não relacionado à sua vida e torna-se um tanto cínico com relação à política e à capacidade dos governantes em procurar o seu ou o interesse público. Mais do que simples desinteresse do indivíduo em ser sujeito de ação, muitas vezes a apatia e a falta de formação política são resultado do cruzamento entre desinformação, falta de conhecimento das oportunidades de participação e descrédito com a gestão pública.

Porém, em termos legais, em Estados de Direito Democrático está reconhecida e bem demarcada a importância do trabalho, a dignidade do trabalhador e o seu poder-dever de participação juslaboral, enquanto nuclear agente social. Podemos, a propósito, refletir a partir do texto de Leitão, L.M.T. de M., que nos acompanhará neste capítulo, (*in* Direito do Trabalho, 2012, 3.^a Ed., Almedina) a fim de melhor apreendermos das noções, conceitos e história relativos à condição do Direito do Trabalho e do lugar do trabalhador nas sociedades modernas.

Atentemos então na lição do Doutrinador. Os modos de formação e revelação das regras jurídicas são normalmente designadas como fontes gerais do Direito. Relativamente ao Direito do Trabalho, o procedimento legislativo reveste particularidades muito importantes. Uma delas é a necessidade de participação dos trabalhadores ou através de comissões de trabalhadores ou através de associações sindicais (artigos 54.º, n.º 5, alínea d) e 56.º, n.º 2 da CRP).

Este é também o ramo de Direito que apresenta como característica relevante e muito *sui generis*, a existência de ter fontes específicas – isso mesmo está cristalizado no

artigo 1.º do Código do Trabalho (CT): os instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho (IRC) e os usos laborais que não contrariem a boa-fé.

Para além destas particularidades e singular situação no seio do Direito em geral, seguindo ainda o mesmo Autor, façamos uma breve resenha sobre os modos de formação e revelação das regras de Direito que importam ao trabalhador.

A Constituição constitui a fonte de Direito colocada a um nível superior na hierarquia das fontes. Não pode haver lei laboral que a contrarie, devendo ainda esta, para além disso, ser interpretada na sua conformidade. Contudo, face a disposto no n.º 2 do artigo 2.º da Constituição, as normas constantes do Tratado da União Europeia ou as emanadas dos órgãos comunitários encontram-se num plano superior a esta, embora estejam submetidas aos princípios fundamentais do Estado de Direito Democrático.

O Direito do Trabalho tem, como sabemos, fontes a nível Internacional. O fenómeno da globalização da economia permite às empresas e aos Trabalhadores mudarem a sua atividade para outros países com regulamentações de trabalho diferenciadas e por vezes menos garantísticas. Natural foi que se criasse uma tendência para a harmonização das condições de trabalho, estabelecendo-se garantias mínimas para os trabalhadores que os diversos países se comprometem a respeitar.

Seguem-se, na hierarquia das fontes, as leis ordinárias ou atos legislativos (que nos termos do art.º 112.º, n.º 1 da CRP são as Leis, Decretos-Leis e Decretos Legislativo Regionais), constituindo uma das fontes mais importantes do Direito do Trabalho.

É por Lei da Assembleia da República que a matéria laboral é regulada, abarcando os direitos, liberdades e garantias dos trabalhadores, conforme estipulado no artigo 165.º, n.º 1 da CRP. Pode o Governo legislar neste âmbito se previamente obtiver a necessária autorização legislativa da Assembleia da República.

A Jurisprudência adquire também, na área laboral, uma importância muito grande, a par do costume (prática social reiterada acompanhada da convicção da sua obrigatoriedade e que não necessita do reconhecimento legal para produzir normas jurídicas) e dos usos laborais (prática social reiterada desacompanhada da convicção da sua obrigatoriedade e que depende não apenas da sua não contrariedade aos princípios da boa-fé, mas também de existir lei que o determine, assumindo estes, em sede laboral, por força do artigo 1.º do CT, eficácia normativa genérica).

2.2. Direito Internacional

As normas internacionais ocupam, como se viu, uma primordial posição na hierarquia das fontes, seguidas pelas leis comunitárias.

Podemos ler no sítio do Gabinete de Documentação e Direito Comparado (GDDC), que funciona na dependência da Procuradoria Geral da República, que os direitos humanos visam salvaguardar a dignidade de todas as pessoas, em todos os momentos e em todas as suas dimensões. Há normas jurídicas adotadas por Estados no âmbito de organizações internacionais como as Nações Unidas (ONU), o Conselho da Europa (CoE), a União Africana (UA) e a Organização de Estados Americanos (OEA). Para promover a sua realização e monitorizar a sua violação, inúmeros órgãos têm vindo a ser criados desde meados do século XX, no seio dessas mesmas organizações internacionais.

Com relevância para o Direito do Trabalho, há que salientar, em primeiro lugar, a nível da Organização das Nações Unidas, a Declaração Universal dos Direitos do Homem (aprovada em 10.12.1948) e os Pactos Internacionais relativos aos Direitos do Homem (aprovados pela Assembleia Geral das Nações Unidas em dezembro de 1966).

Nesses instrumentos de nível internacional, para além dos direitos específicos em sede de Direito Internacional do Trabalho aí reconhecidos (disposições com aplicação direta na ordem jurídica portuguesa), encontram-se os elementos de interpretação e integração dos preceitos relativos aos direitos fundamentais (artigo 16.º CRP).

As Fontes Internacionais estabelecidas pelas relações entre os Estados, são constituídas por tratados e convenções que têm em vista a defesa e respeito dos Direitos do Homem no campo laboral. A OIT, Organização Internacional do Trabalho, é a estrutura que tem como objetivo abordar os problemas sociais e apresentar soluções que permitam a melhoria das condições de trabalho no mundo, do ponto de vista humanitário, político e económico, reunindo para tal, com representantes dos governos, das entidades patronais e dos trabalhadores.

A União Europeia, tendo uma ordem jurídica própria destinada aos Estados-membros, cria regras internas para a comunidade, constituindo as Fontes Comunitárias. Os Estados-membros têm obrigação de transpor o direito comunitário para a sua ordem jurídica interna.

2.2.1. Declaração Universal dos Direitos do Homem

Da Convenção da Organização das Nações Unidas, instrumento de nível internacional com relevância para o Direito do Trabalho, salienta-se a Declaração Universal dos Direitos do Homem (DUDH), publicada por Aviso no Diário da República de 9 de março de 1978, e que contempla nos seus artigos 23.º e 24.º disposições sobre Direito do Trabalho diretamente aplicáveis na ordem jurídica portuguesa, que servem ainda

de elementos de interpretação e integração dos preceitos relativos aos direitos fundamentais, nos termos da estipulação do artigo 16.º da CRP.

Do seu preâmbulo retira-se que os povos das Nações Unidas proclamam, de novo, a sua fé nos direitos fundamentais do homem, na dignidade e no valor da pessoa humana, na igualdade de direitos dos homens e das mulheres e se declararam resolvidos a favorecer o progresso social e a instaurar melhores condições de vida dentro de uma liberdade mais ampla; e que os Estados membros se comprometeram a promover, em cooperação com a Organização das Nações Unidas, o respeito universal e efetivo dos direitos do homem e das liberdades fundamentais.

Numa explicação sucinta do que são os direitos humanos referem-se não só os porventura mais conhecidos direitos civis e políticos (DCP), mas também os direitos económicos, sociais e culturais (DESC).

2.2.2. Pacto Internacional sobre Direitos Económicos, Sociais e Culturais

Uma outra fonte onde os direitos humanos estão tutelados pela ordem jurídica internacional, porventura ainda mais importante para a área jurislaboral é o Pacto Internacional Sobre os Direitos Económicos, Sociais e Culturais (PIDESC) de que Portugal é Estado parte, adotado pela Assembleia Geral das Nações Unidas pela Resolução n.º 2200-A (XX), de 16 de dezembro de 1966, ratificado por Portugal pela Lei n.º 45/78, de 11.07.

Podemos ler, em conformidade com os princípios enunciados na Carta das Nações Unidas, que o reconhecimento da dignidade inerente a todos os membros da família humana e dos seus direitos iguais e inalienáveis constitui o fundamento da liberdade, da justiça e da paz no mundo onde se reconhece que estes direitos decorrem da dignidade inerente à pessoa humana e que, em conformidade com a Declaração Universal dos Direitos do Homem, o ideal do ser humano livre, liberto do medo e da miséria, não pode ser realizado a menos que sejam criadas condições que permitam a cada um desfrutar dos seus direitos económicos, sociais e culturais, bem como dos seus direitos civis e políticos e considerando que a Carta das Nações Unidas impõe aos Estados a obrigação de promover o respeito universal e efetivo dos direitos e liberdades do homem.

No artigo 6.º do Pacto pode ler-se que os Estados Partes reconhecem o direito ao trabalho, que compreende o direito que têm todas as pessoas de assegurar a possibilidade de ganhar a sua vida por meio de um trabalho em que cada um dos

Estados, com vista a assegurar o pleno exercício deste direito, devem incluir programas de orientação técnica e profissional, a elaboração de políticas e de técnicas capazes de garantir um desenvolvimento económico, social e cultural constante e um pleno emprego produtivo em condições que garantam o gozo das liberdades políticas e económicas fundamentais de cada indivíduo.

No seu artigo 7.º, alíneas a) e d), estatui-se que os Estados Partes reconhecem o direito de todas as pessoas de gozar de condições de trabalho justas e favoráveis, que assegurem em especial condições de trabalho seguras e higiénicas e limitação razoável das horas de trabalho.

O artigo 12.º dedica-se ao direito de todas as pessoas de gozar do melhor estado de saúde física e mental possível de atingir e ao melhoramento de todos os aspetos de higiene do meio ambiente e da higiene industrial e à profilaxia, tratamento e controle das doenças epidémicas, endémicas, profissionais e outras.

O 15.º particulariza o reconhecimento de que a todos assiste o direito de beneficiar do progresso científico e das suas aplicações e as medidas que os Estados devem tomar com vista a assegurarem o pleno exercício deste direito que devem compreender as que são necessárias para assegurar a manutenção, o desenvolvimento e a difusão da ciência e da cultura.

O Pacto reconhece, pois, o direito de todas as pessoas de gozar de condições de trabalho justas e favoráveis.

2.2.3. Convenções e recomendações da OIT

Ainda nas palavras de Menezes Leitão (*idem, ibidem*) outra das mais importantes fontes de Direito do Trabalho a nível internacional consiste nas convenções e recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Esta constitui o primeiro organismo internacional com competência na área do Direito do Trabalho. Fundada em 1929, pelo Tratado de Versalhes, após a segunda guerra mundial, passa a ser uma agência especializada da Organização das Nações Unidas. Marco importante na sua história é a *Declaração de Filadélfia* de 1944, adotada pela Conferência nesse ano realizada naquela cidade, vem permitir que a organização estendesse a sua competência a novas áreas, designadamente os direitos fundamentais dos trabalhadores, igualdade, direito ao emprego, à segurança social e a todas as questões económicas com incidência social.

Organização tripartida, nela têm assento não apenas os Governos, mas também as entidades patronais e sindicais dos países membros. Esta Organização elabora *convenções*, sendo estas normas internacionais que devem ser incorporadas no ordenamento jurídico dos Estados membros por ratificação e são objeto de controlo por aquela organização. Já as *recomendações* constituem simples indicações aos Estados membros aconselhando a adoção de determinadas medidas.

2.2.4. Convenções do Conselho da Europa

Relevantes também em matéria laboral, são as convenções do Conselho da Europa. Este Conselho constitui uma organização internacional, fundada em maio de 1949, com sede em Estrasburgo. Tem por objetivo realizar uma união mais estreita entre os seus membros, a fim de salvaguardar e de promover os ideais e os princípios que são o seu património comum e favorecer o seu progresso económico e social, nomeadamente pela defesa e pelo desenvolvimento dos direitos do homem e das liberdades fundamentais.

Entre os instrumentos internacionais relevantes no âmbito do Conselho da Europa salienta-se a *Convenção Europeia dos Direitos do Homem*, concluída em Roma em outubro de 1950, ratificada pela Lei 65/78, de 13.10. e a *Carta Social Europeia*, concluída em Turim em outubro de 1961, tendo sido aprovada e ratificada pela Resolução da Assembleia da República n.º 21/91, de 06.08. e ratificada pelo Decreto n.º 38/91, de 06.08. Esta foi já revista, aprovada e ratificada pela Resolução da Assembleia da República n.º 64-A/2001, de 17.10. e ratificada pelo Decreto n.º 54-A/2001, de 17.10.. No texto desta Carta, onde são signatários os Governos dos membros do Conselho da Europa, lê-se que o objetivo deste Conselho é realizar uma união mais estreita entre os seus membros, a fim de salvaguardar e de promover os ideais e os princípios, que são o seu património comum e de favorecer o seu progresso económico e social, nomeadamente pela defesa e pelo desenvolvimento dos direitos do homem e das liberdades fundamentais e melhorar o nível de vida, promovendo o bem-estar das populações.

As Partes reconhecem, ao longo dos pontos desta Carta, como objetivo uma política onde se prosseguem a realização de condições próprias a assegurar o exercício efetivo dos direitos e princípios de a todos se dar a possibilidade de ganhar a sua vida em condições de trabalho justas com direito à segurança e à higiene no trabalho, relevando-se, neste aspeto, através da alínea 4, do artigo 2.º a eliminação dos riscos inerentes às ocupações perigosas ou insalubres e, quando esses riscos ainda não

tenham podido ser eliminados ou suficientemente reduzidos, a assegurar aos trabalhadores empregados nessas ocupações quer uma redução da duração do trabalho quer férias pagas suplementares com o objetivo de reduzir os riscos inerentes às ocupações perigosas ou insalubres. Reconhece-se também que todas as pessoas têm direito a meios apropriados de formação profissional e o direito de beneficiar de todas as medidas que lhes permitam gozar do melhor estado de saúde que possam atingir no seu local de trabalho.

Destacam-se ainda a estatuição do direito à informação e à consulta na empresa e que os trabalhadores têm o direito de participar na determinação e na melhoria das condições de trabalho e do meio de trabalho na empresa, assegurando-se o exercício efetivo deste direito através da definição, execução e reexaminação periódica de uma política nacional coerente em matéria de segurança, saúde dos trabalhadores e do meio de trabalho que terá como objetivo primordial melhorar a segurança e a higiene profissionais e prevenir os acidentes e os danos para a saúde que resultem do trabalho, estejam ligados ao trabalho ou ocorram no decurso do trabalho, designadamente reduzindo ao mínimo as causas dos riscos inerentes ao meio de trabalho; a adotar regulamentos de segurança e de higiene; a adotar medidas de controlo da aplicação desses regulamentos; a promover a instituição progressiva de serviços de saúde no trabalho para todos os trabalhadores, com funções essencialmente preventivas e de aconselhamento. Comprometem-se ainda os Estados Partes a organizar serviços e equipamentos sociais e socioculturais na empresa e a controlar o respeito da regulamentação nestas matérias.

Realça-se ainda do seu texto que todos os trabalhadores têm direito à dignidade no trabalho e que os representantes dos trabalhadores na empresa têm direito à proteção contra os atos suscetíveis de lhes causarem prejuízo e devem beneficiar de facilidades adequadas ao desempenho das suas funções.

A *Carta Social Europeia*, na sua Parte I, contém uma proclamação de princípios e na Parte II a assunção de compromissos específicos pelos Estados na área social constantes que muito foi inspirada por várias Convenções da OIT, reconhecendo-se aí direitos individuais e coletivos dos trabalhadores.

2.2.5. Outras fontes de Direito da União Europeia

Têm a maior relevância no âmbito jurislaboral as fontes de Direito da União Europeia. Inicialmente planeada como uma Comunidade Económica (CEE) a política social não constituía um fim próprio desta Comunidade, tendo sido após a Cimeira de Paris de

1972 que, os Chefes de Estado e de Governo decidiram uma nova dimensão da política comunitária consagrando-a no designado *Ato Único Europeu* de 1986, permitindo a partir daí, ao Conselho, tomar medidas para aproximação das normas e disposições em matéria de Direito do Trabalho e Política Social.

Em texto presente em OSHwiki, podemos ler que o *Ato Único Europeu* de 1987 foi um importante avanço, pois aditou ao *Tratado* uma nova disposição jurídica relativa à política social que visava a «melhoria, nomeadamente, das condições de trabalho, para protegerem a saúde e a segurança dos trabalhadores». Com a introdução desta disposição no *Tratado*, tornou-se evidente a importância atribuída a condições de trabalho seguras.

Além disso, o novo capítulo social autorizou a Comissão Europeia a promover o diálogo social entre as entidades patronais e os representantes dos trabalhadores a nível europeu. Daqui adveio a Diretiva-Quadro (Diretiva 89/391/CEE), adotada em 1989), com o seu âmbito de aplicação alargado, e outras diretivas que versam sobre aspetos específicos da saúde e segurança no trabalho, que constituem os fundamentos da legislação europeia neste domínio. Esta diretiva marcou uma importante etapa na melhoria da saúde e segurança no trabalho. Garante preceitos mínimos de saúde e segurança em toda a Europa, embora os Estados-Membros tenham a opção de manter ou estabelecer medidas mais exigentes⁵.

O *Ato Único Europeu* leva a aprovação em 1989 da *Carta Comunitária dos Direitos Sociais Fundamentais dos Trabalhadores*, que embora juridicamente vinculativa, não é de aplicação direta, ao contrário da *Carta Social Europeia*, constituindo uma declaração de orientação política sem carácter vinculativo.

Em 1992 com a aprovação do *Tratado de Maastricht* (ou *Tratado da União Europeia*) foi incluído em anexo um *Protocolo de Política Social* que se inspirou na *Carta Comunitária dos Direitos Sociais Fundamentais dos Trabalhadores*. Posteriormente, em 1997, vem a ser aprovado o *Tratado de Amesterdão* que introduz o Protocolo sobre Política Social no *Tratado da União Europeia* que passou a considerar como objetivos da Comunidade a promoção do emprego, a melhoria das condições de vida e de trabalho, o diálogo entre parceiros sociais e o desenvolvimento dos recursos humanos. Já no *Conselho de Nice* de 07.12.2000 foi assinada a *Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia* (publicado no Jornal Oficial da União Europeia (JOCE) n.º 364, de 18.12.2000, pp 1-22) que vem reconhecer importantes direitos em matéria laboral, fixando no seu Capítulo IV denominado “Solidariedade” uma série de

⁵Para além da Diretiva Quadro, outras Diretivas da União Europeia relativas a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho: 89/654/CEE (locais de trabalho), 89/655/CEE (equipamentos de trabalho), 89/656/CEE (equipamentos de proteção individual), 90/269/CEE (movimentação manual de cargas) e 90/270/CEE (equipamentos dotados de visor).

direitos aos trabalhadores, nomeadamente como o direito à informação e consulta na empresa (artigo 27.º), o direito a condições de trabalho justas e equitativas (artigo 31.º), proibição de trabalho infantil (artigo 32.º), a conciliação da vida familiar com a vida profissional (33.º), etc.

Uma importante reforma para a União Europeia deu-se em 26.06.2001 quando foi assinado o *Tratado de Nice* que estabelece uma Constituição para a Europa, recolhendo aí a *Carta dos Direitos Fundamentais*. O *Tratado de Lisboa* (13.12.2007) ratificado pelos 27 Estados membros vem dar força jurídica à *Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia*. As relações laborais veem-se assim ainda mais protegidas impondo o *Tratado de Funcionamento da União Europeia* (TFUE) melhorar as oportunidades de emprego dos trabalhadores contribuindo para uma melhoria do seu nível de vida, facilitando a adaptação às mutações industriais e à evolução dos sistemas de produção, nomeadamente através da formação e da reconversão profissionais (artigos 162.º e ss).

Para além do enunciado, a fonte mais importante do Direito do Trabalho a nível comunitário são os *regulamentos*, obrigatórios em todos os seus elementos e diretamente aplicáveis em todos os Estados Membros e as *diretivas comunitárias* que vinculam apenas o estado membro destinatário quanto à forma e meios. As intervenções da Comunidade em matéria jurislaboral têm revestido a forma de diretiva. Surgiram já para além das Diretivas sobre organização do tempo de trabalho, licença parental, trabalho a tempo parcial, igualdade e não discriminação, destacamento de trabalhadores, conselhos de empresa europeus, Diretivas sobre dever de informação e segurança e saúde no trabalho.

2.3. Ordem Jurídica Interna

2.3.1. O Direito português e a dignidade da pessoa humana

A *Constituição da República Portuguesa* dedica o Capítulo III do Título II da Parte 1 aos “Direitos, liberdades e garantias dos trabalhadores”. No seu artigo 8.º, n.º 2 garante a vigência de normas internacionais relativamente às leis ordinárias, sendo que em tudo o resto a CRP é suprema.

Segundo opinião de Coutinho, F. A. (2013), investigador na área de Ciências Jurídico-Filosóficas, os tribunais consideram que do princípio da Dignidade do Indivíduo Humano descendem, como valor e princípio primordial do ordenamento jurídico, todos os outros restantes princípios constitucionais e normas jurídicas. Acrescenta que a circunscrição semântica do princípio da dignidade da pessoa humana contém os

seguintes elementos: a defesa da igualdade; o impedimento de aviltamento e coisificação da pessoa; e a garantia de um patamar concreto para a sobrevivência do ser humano. Afirma ainda que a Constituição da República Portuguesa consagra o princípio da dignidade da pessoa humana como princípio fundante e estruturante da comunidade política e como conformador de normas informadoras da igualdade e respeito entre todos e que este princípio jurídico poderá ser utilizado na concretização e na delimitação do conteúdo de direitos fundamentais constitucionalmente consagrados ou na revelação de direitos fundamentais não escritos. Exemplo de direitos fundamentais constitucionalmente consagrados (artigos 58.º e 59.º da CRP) são o direito ao trabalho em condições de higiene, segurança e saúde.

Quanto ao *Código do Trabalho* o seu objetivo é a generalidade das relações de trabalho, devendo a legislação laboral ser sempre contextualizada no sistema jurídico português e interpretada à luz dos direitos liberdades e garantias constitucionalmente consagrados, consideradas as *Convenções Internacionais* que consagram princípios fundamentais que tutelam os direitos da personalidade do indivíduo.

Segundo a tendência doutrinal portuguesa, na medida em que o *Código do Trabalho* levou a cabo uma enunciação meramente indicativa dos direitos de personalidade do trabalhador, incidindo apenas sobre aqueles que mais se fazem sentir na relação de trabalho, continua a justificar-se o recurso à *Constituição*, ao *Código Civil* ou ao *Código Penal*, em sede da apreciação dos direitos de personalidade do trabalhador, apresentando-se ainda como fontes de direito do trabalho, o *contrato de trabalho* e os *instrumentos de regulamentação coletiva* de trabalho e os usos.

Nas palavras de Reale, M. (1975), um edifício tem sempre suas vigas mestras, suas colunas primeiras, que são o ponto de referência e, ao mesmo tempo, elementos que dão unidade ao todo. Uma ciência é como um grande edifício que possui também colunas mestras. A tais elementos básicos, que servem de apoio lógico ao edifício científico, é que chamamos de princípios.

Segundo Halley Lino de Souza (2003) em *Principiologia da proteção aplicada à realidade do Direito do Trabalho* é afirmado que o estudo do Direito do Trabalho demonstrou o papel fundamental exercido pelos princípios do direito na ordem jurídica, que estruturam e oxigenam o Direito com os elementos valorativos que neles se inserem. Nesse sentido o conceito de proteção e as suas regras de atuação não só justificam a autonomia deste ramo do Direito como atribuem o essencial objetivo de promover a justiça social. No entanto, desde o nascimento do ramo jurídico-laboral, trava-se uma disputa essencialmente ideológica, onde os liberais defendem o afastamento da concepção protetiva, sob a tese de que a liberdade pressupõe a

igualdade. Do outro lado, está o ideário dos direitos sociais, consagrados constitucionalmente como os de terceira geração, onde o Estado tutela e equilibra relações de desigualdade como as que decorrem do contrato de trabalho, partindo-se da premissa de que o trabalhador na relação contratual parte duma posição inferior, à qual Jean-Jaques Rousseau atribui um significativo histórico determinante “a liberdade não pode sobreviver onde o cidadão indigente está disposto a vendê-la por um prato de lentilhas”.

2.3.2. O Direito português e a SHST

A Diretiva n.º 89/391/CEE foi transposta pelo Decreto-Lei n.º 441/91 de 14.11., integrando os princípios definidos pela Convenção n.º 155 da OIT relativos aos princípios que visam promover a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho; foi posteriormente regulado pelo Decreto-Lei n.º 26/94, de 0.02., que estabeleceu o Regime de Organização e Funcionamento das Atividades de Segurança, Saúde e Higiene no Trabalho (SHST).

Em 2003 a organização das atividades de SHST, nas empresas do setor privado, passou a ser regulada no Código do Trabalho (CT) aprovado pela Lei n.º 99/2003, de 27.08., posteriormente revisto pela Lei n.º 7/2009, de 12.02. e que sucessivamente tem vindo a sofrer alterações.

Em 2009, foi publicada a Lei n.º 102/2009, de 10.09., que aprovou o Regime Jurídico da Promoção da SST, regulando a organização das respetivas atividades.

Podemos ler na Lei n.º 3/2014, de 28.01. que dá nova redação à Lei n.º 102/2009, no n.º 2 do artigo 5.º que “Deve assegurar-se que o desenvolvimento económico promove a humanização do trabalho em condições de segurança e de saúde.” materializando o princípio da “subordinação do poder económico ao poder político democrático” disposto no artigo 80.º da CRP.

Com a entrada em vigor da nova Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014, de 20.06.) à matéria de promoção da SHST, incluindo a prevenção, para os Trabalhadores que exercem Funções Públicas, é aplicável o disposto no CT.

Também é aplicável ao Instituto Politécnico de Coimbra, de entre imensa e avulsa legislação, o Decreto-Lei n.º 243/86, de 20.08., que aprova o Regulamento Geral de Higiene e Segurança do Trabalho nos Estabelecimentos Comerciais, de Escritório e Serviços, o Decreto-Lei 220/2008, de 12.09., que estabelece o Regime Jurídico da Segurança Contra Incêndios em Edifícios, a Portaria n.º 1532/2008, de 29.12., que aprova o Regulamento Técnico de Segurança contra Incêndio em Edifícios (SCIE), o

Decreto-Lei n.º 141/95 de 14.06. que determina as prescrições mínimas para a sinalização de segurança e de saúde no trabalho, a Portaria n.º 1456-A/95, de 11.12. que regulamenta as prescrições mínimas de colocação e utilização da sinalização de segurança e de saúde no trabalho, o Decreto-Lei n.º 503/99, de 20.11., diploma que estabelece o regime jurídico dos acidentes em serviço e das doenças profissionais ocorridos ao serviço da Administração Pública, o Decreto-Lei n.º 352/2007, de 23.10., que aprova a nova Tabela Nacional de Incapacidades por Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais, para além de outros diplomas legais de âmbito subjetivo transversal que regulam realidades específicas como sejam, por exemplo, a identificação de perigos e avaliação de riscos, o cumprimento dos requisitos legais, a prevenção e capacidade de resposta a emergências, acidentes e incidentes e os requisitos para a gestão mais eficaz dos aspetos ambientais das atividades económicas, os regimes de acesso e de exercício das profissões de técnico superior de segurança e de técnico de segurança no trabalho a que corresponde respetivamente a OHSAS 18001:1999 (*Occupational Health and Safety Management Systems*), transposta para Portugal pela Norma Portuguesa (NP) 4397:2001, a ISO 14001 (*International Organization for Standardization*) e a Lei n.º 42/2012, de 28.08.

Recentemente assinala-se, com caráter obrigatório por parte das entidades competentes, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 77/2015, publicada no Diário da República n.º 183/2015, Série I, em 18.09.2015 que visa (citando o próprio texto do seu preâmbulo) num processo de reflexão sobre a estratégia nacional para a segurança e saúde no trabalho, para o período compreendido entre 2015 e 2020 dar resposta à necessidade de promover a aproximação aos padrões europeus em matéria de acidentes de trabalho e doenças profissionais e, bem assim, pretende alcançar uma redução constante e consolidada da sinistralidade laboral, bem como contribuir, de forma progressiva e continuada, para melhores níveis de saúde e de bem-estar no trabalho.

PARTE II

INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

CAPÍTULO III – MATERIAL E MÉTODOS

3.1. Objetivo

O objetivo geral deste estudo foi avaliar o grau de satisfação dos trabalhadores com a Comunicação e Cultura Organizacionais e o Planeamento e Gestão da SHST numa instituição pública.

3.2. Local do Estudo

Para a concretização deste trabalho foram abrangidas todas as unidades orgânicas e serviços do Instituto Politécnico de Coimbra, designados por Escola Superior Agrária de Coimbra (ESAC), Escola Superior de Educação de Coimbra (ESEC), Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital (ESTGOH), Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra (ESTeSC), Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC), Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC), Serviços de Ação Social (SAS) e Serviços da Presidência (SP).

Localizadas em zonas urbanas do distrito de Coimbra, são sedeados no concelho de Coimbra (7) e no concelho de Oliveira do Hospital (1).

3.3. Tipo e População em Estudo

O estudo aplicado enquadra-se no nível II (descritivo-Correlacional), sendo do tipo observacional e de natureza transversal. A unidade de análise utilizada foram os trabalhadores das unidades orgânicas e dos serviços, classificando-se portanto como um estudo ecológico. A amostra foi equivalente ao universo de estudo da organização em referência, sendo avaliada a perceção/opinião de trabalhadores (docentes e não docentes) das oito instituições que formam o IPC.

O total de trabalhadores do universo sob estudo (Instituto Politécnico de Coimbra) foi composto por 888 trabalhadores dos quais 489 foram mulheres e 399 homens; da totalidade dos trabalhadores, 517 eram docentes e 371 não docentes. O corpo docente era em grande parte composto pelo sexo masculino (275) enquanto o grupo feminino tinha 232; inversamente, o corpo não docente do Instituto era constituído por 247 mulheres apresentando-se uma diferença entre géneros de 123 indivíduos. No que concerne às habilitações académicas, a sua composição era de 679 com formação superior, dos quais 256 doutores, 253 mestres, 170 licenciados, 1 bacharel, 105 possuíam o 12.º ano, 13 trabalhadores o 11.º, 51 eram detentores do 9.º ano, 17 tinham o 6.º, 21 o 4.º ano e 1 sem habilitações.

A tabela 1 representa, em números, a população alvo objeto deste estudo, que participou no estudo. Os dados estão organizados segundo a unidade orgânica ou o serviço e a categoria existentes na base de dados do Departamento de Gestão de Recursos Humanos dos Serviços da Presidência, com referência a setembro de 2015.

Tabela 1 – População do Instituto Politécnico de Coimbra

	ESAC	ESEC	ESTeSC	ESTGOH	ISCAC	ISEC	SAS	SP	Totais
CORPO DOCENTE									517
Prof. Carreira	58	55	48	10	64	122	0	0	359
Prof. Convocado	12	34	27	12	27	47	0	0	158
Total Homens	27	33	36	14	46	119	0	0	275
Total Mulheres	43	56	40	8	45	50	0	0	242
CORPO NÃO DOCENTE									371
Técnico Superior	14	32	5	2	6	28	10	32	129
Assistente Técnico	21	10	16	6	20	23	4	9	109
Informáticos	2	2	2	1	2	8	0	6	23
Assistente Operacional	27	6	5	4	4	20	24	5	95
Dirigentes	0	1	1	0	1	1	1	10	15
Total Homens	35	12	6	1	6	30	8	25	123
Total Mulheres	29	39	23	12	27	50	31	37	248

Este estudo teve uma abordagem quantitativa, que permitiu perscrutar as opiniões dos indivíduos que responderam ao questionário. Foi também utilizada uma metodologia qualitativa, onde os conceitos e doutrinas relacionados foram fundamentados em pesquisa bibliográfica.

3.4. Duração e Período de Estudo

O estudo iniciou-se no ano letivo de 2014/2015, vindo a abranger o ano letivo 2015/2016, com a recolha de dados que decorreu entre 7 de agosto e 24 de setembro de 2015.

3.5. Amostra - Tipo, Técnica de Amostragem e sua Dimensão

O tipo de amostragem foi não probabilístico, sendo a técnica de amostragem acidental ou por conveniência.

Foram avaliados os trabalhadores da instituição que participaram no estudo, num total de 60 que representaram 6,75% do universo constituído por 888 trabalhadores.

Dos sujeitos inquiridos, 41 (68,33%) eram do género feminino e 19 (31,66%) do género masculino. A média de idades foi de 45 anos, tendo o elemento mais novo 25 anos e o mais velho 63 anos. Quanto à média da antiguidade na Instituição foi de 15 anos, a menor de 2 anos e a maior de 32 anos. Os titulares de habilitação académica

de nível superior obtiveram uma maior representatividade, sendo 78,33% do total dos inquiridos.

A amostra final dividiu-se entre 22 docentes e 38 não docentes.

O questionário foi respondido por 2 trabalhadores da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital (ESTGOH), 3 dos Serviços de Ação Social (SAS), 5 da Escola Superior de Educação de Coimbra (ESEC), 9 do Instituto Superior de Engenharia (ISEC), 9 do Instituto Superior de Contabilidade e Administração (ISCAC), 10 da Escola Superior Agrária (ESAC), 10 dos Serviços da Presidência (SP) e 12 da Escola Superior de Tecnologia da Saúde (ESTeSC).

3.6. Metodologia e Instrumento de Recolha de Dados

A recolha de dados foi constituída pela edição de um questionário no *Google Drive* (Anexo I) partilhado pelos trabalhadores de todas as Unidades Orgânicas e Serviços do Instituto Politécnico de Coimbra ao qual foi associado um guia respostas automático patente em Excel. A autorização para a distribuição dos questionários foi concedida pelo Senhor Prof. Filipe Manuel Mateus dos Reis, Administrador do IPC e dos SAS.

O questionário dividiu-se em duas partes fundamentais: a primeira abordando a caracterização biográfica e profissional dos trabalhadores; a segunda, destinando-se a obter dados, a partir da opinião/perceção dos trabalhadores sobre os seus locais de trabalho, o impacto que a comunicação e cultura institucionais, enquanto recursos, assumiram como via de maior cidadania organizacional e de motivação no âmbito do bem-estar físico, psicológico e social da sua comunidade.

Avaliou-se, pelas respostas ao questionário, o nível de satisfação dos trabalhadores face à Comunicação e Cultura Organizacionais e ao Planeamento e Gestão da SHST.

A segunda parte do questionário foi composta por 27 itens. Os itens 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 18, 19, 22, 23, 24, 25 e 26 (total=18 itens), avaliaram o grau de satisfação dos trabalhadores com a “Comunicação e Cultura Organizacionais” que ficou conceptualmente definida como a dimensão 1 e os itens 2, 9, 13, 15, 16, 17, 20, 21 e 27 (total=9 itens) foram integrados no Planeamento e Gestão da SHST, conceptualmente definida como dimensão 2, avaliaram o respetivo grau de satisfação (concordância) percecionada pelos trabalhadores.

O tratamento estatístico dos dados foi realizado com recurso ao *software IBM SPSS Statistics* versão 21.0 for Windows.

3.7. Estratégias Estatísticas

3.7.1. Estimação dos Índices de Concordância

Para a construção dos índices de satisfação com a “Comunicação e Cultura Organizacional” e com o “Planeamento e Gestão da SHST” recorreu-se a uma Análise Fatorial (Exploratória) pelo Método de Análise de Componentes Principais (ACP).

A solução da ACP produziu duas componentes (dimensões) estimadas pela Rotação Ortogonal Varimax.

A primeira dimensão explicou 35,262% da variância total e a segunda dimensão explicou 10,244% da variância total o que totaliza 45,506% da variância comum.

Face à solução apresentada dos 27 itens, 18 itens pertenciam à 1.^a dimensão (Comunicação e Cultura Organizacionais) e 9 itens à 2.^a dimensão (Planeamento e Gestão da SHST).

Na avaliação da consistência interna dos 27 itens (Geral) obteve-se um Alpha de Cronbach's de 0,642. Para a dimensão da Comunicação e Cultura Organizacionais (18 itens) obteve-se um Alpha de Cronbach's de 0,763 e para a dimensão Planeamento e Gestão da SHST (9 itens) obteve-se um Alpha de Cronbach's de 0,697.

A estimação das pontuações finais de cada índice (dimensão) foi transformada em percentagem. Perante esta transformação assumiu-se que valores próximos de 0% eram indicadores de baixa ou nula satisfação e valores próximos de 100% apresentaram uma boa ou elevada satisfação (concordância).

3.7.2. Decisões de Estatística Descritiva e Inferencial

Para avaliação dos pressupostos, quanto ao tipo de estatística a aplicar (paramétrica ou não paramétrica) às variáveis em estudo, foram utilizados os seguintes testes: para a avaliação da assimetria das diferentes distribuições das variáveis em estudo, aplicou-se o Coeficiente de Skewness ajustado ao seu respetivo erro padrão; para a avaliação do achatamento das diferentes distribuições das variáveis em estudo, aplicou-se o Coeficiente de Kurtosis ajustado ao seu respetivo erro padrão; para a avaliação da aderência normal das diferentes distribuições, aplicaram-se os testes estatísticos Kolmogorov-Smirnov (com o fator de correção de Lilliefors) e Shapiro-wilk em função do tamanho das amostras em estudo. Para a descrição dos diferentes parâmetros da população em estudo recorreu-se às seguintes medidas estatísticas: medidas de tendência central: média e mediana; medidas de dispersão absoluta: desvio padrão e variância; tabelas de frequência.

No que diz respeito à inferência estatística foram aplicados os seguintes testes de hipóteses: análise de variância a 1 fator (amostras independentes); teste Brown-Forsythe; análise de variância não paramétrica – Kruskal-Wallis; t-Student para amostras independentes; coeficiente de correlação linear de Pearson.

Para a avaliação da qualidade da magnitude/correlação: $r=1$ correlação perfeita positiva; $0,8 \leq r < 1$ correlação forte positiva; $0,5 \leq r < 0,8$ correlação moderada positiva; $0,1 \leq r < 0,5$ correlação fraca positiva; $0 < r < 0,1$ correlação ínfima positiva; 0 = ausência de correlação. Estes pontos de corte também se adequam para valores de correlação negativos.

A interpretação dos testes estatísticos foi realizada com base num nível de significância $p=0,05$ com intervalo de confiança de 95%.

Todos os dados recolhidos serviram para a realização de um estudo académico sem qualquer interesse económico ou comercial, mas apenas para fins curriculares e de avaliação. Os questionários foram realizados com o consentimento expresso da Presidência do Politécnico de Coimbra e tácito dos Trabalhadores, e assegurado o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS

4.1. Descrição das Características da Amostra em Estudo

A amostra do nosso estudo avaliou o grau de concordância dos trabalhadores, através da análise das respostas ao questionário, relativamente a duas grandes dimensões da organização. Uma primeira dimensão com enfoque na perceção dos trabalhadores sobre Comunicação e Cultura Organizacionais nos locais de exercício da atividade profissional e uma segunda dimensão que recaiu sobre a perceção da importância do Planeamento e Gestão da Segurança, Higiene e Saúde (SHST) no IPC.

Nos quadros seguintes, apresentamos algumas características da amostra, relativas aos trabalhadores.

Quadro 1 – Caracterização da amostra em estudo segundo o género por referência às habilitações literárias, carreira e local de trabalho

		Feminino		Género Masculino		Total	
		n	% coluna	n	% coluna	n	% coluna
Habilitações Literárias	Ensino Secundário	12	29,3	1	5,3	13	21,7
	Ensino Superior	29	70,7	18	94,7	47	78,3
	Total	41	100,0	19	100,0	60	100,0
Carreira	Docente	14	34,1	8	42,1	22	36,7
	Não docente	27	65,9	11	57,9	38	63,3
	Total	41	100,0	19	100,0	60	100,0
Escola/Instituto onde trabalha:	ESAC	5	12,2	5	26,3	10	16,7
	ESTESC	11	26,8	1	5,3	12	20,0
	ESTGOH	1	2,4	1	5,3	2	3,3
	ISCAC	5	12,2	4	21,1	9	15,0
	ISEC	4	9,8	5	26,3	9	15,0
	SAS	3	7,3	0	,0	3	5,0
	SP	9	22,0	1	5,3	10	16,7
	ESEC	3	7,3	2	10,5	5	8,3
	Total	41	100,0	19	100,0	60	100,0

A amostra era constituída por 68,3% de mulheres e 31,7% de homens. Do total dos trabalhadores 63,3% pertenciam à carreira não docente. No que diz respeito à carreira constatou-se que das 41 pessoas do sexo feminino 34,1% eram docentes e padrão semelhante ocorreu no grupo masculino (42,1%).

Dos 60 trabalhadores em estudo 63,3% eram não docentes e destes a maioria eram do sexo feminino (71,0%). No que concerne à formação literária 78,3% possuíam grau académico superior. Quando os caracterizámos por grupo, 70,7% dos trabalhadores do sexo feminino tinham formação superior. No grupo masculino esta proporção foi bastante superior (94,7%).

No que diz respeito à participação dos trabalhadores em estudo, por instituição, a maior participação foi da ESTeSC, ESAC, SP seguidas pelo ISEC e ISCAC.

Propusemos também descrever a nossa amostra em função dos indicadores anteriores, ajustada por idade e antiguidade na Instituição.

Vejam os quadro seguinte:

Quadro 2 – Caracterização da amostra em estudo segundo a idade e antiguidade por referência ao género, habilitações e local

Antiguidade na instituição:						
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	n
Género	Feminino	45,56	8,22	16,10	6,96	41
	Masculino	42,68	6,51	13,68	6,98	19
	Total	44,65	7,78	15,33	7,00	60
Habilitações Literárias	Ensino Secundário	47,00	9,36	17,69	7,81	13
	Ensino Superior	44,00	7,27	14,68	6,70	47
	Total	44,65	7,78	15,33	7,00	60
Escola/Instituto onde trabalha:	ESAC	44,00	10,28	16,90	10,52	10
	ESTESC	45,25	5,85	15,75	7,68	12
	ESTGOH	46,00	9,90	10,00	2,83	2
	ISCAC	46,00	9,66	16,67	7,52	9
	ISEC	42,22	5,21	14,22	4,92	9
	SAS	50,67	10,02	18,00	1,00	3
	SP	42,80	6,09	14,00	4,45	10
	ESEC	46,00	10,17	14,00	7,94	5
	Total	44,65	7,78	15,33	7,00	60

Verificou-se que a média de idade dos trabalhadores se estabeleceu nos $44,65 \pm 7,78$ anos e a média da antiguidade nos $15,33 \pm 7,00$ anos. A idade média no género feminino foi superior à do masculino (respetivamente $45,56 \pm 8,22$ anos e $42,68 \pm 6,51$ anos).

O tempo médio de antiguidade no exercício profissional foi maior no género feminino do que no masculino (pela ordem referida, $16,10 \pm 6,96$ anos e $13,68 \pm 6,98$ anos).

Os trabalhadores com escolaridade mais baixa registaram uma média de $47,00 \pm 9,36$ anos de idade e $17,69 \pm 7,81$ anos de antiguidade.

Os trabalhadores com escolaridade mais alta registaram uma média de idade de $44,00 \pm 7,27$ anos e antiguidade de $14,68 \pm 6,70$ anos.

A instituição onde a média de anos de exercício profissional foi mais alta foram os Serviços de Ação Social. Em contraste, a Unidade Orgânica ou Serviço com menor número de anos de exercício profissional dos seus trabalhadores foi a ESTGOH.

4.2. Análise estatística

Através da aplicação do instrumento de recolha de dados pré-definido, compararam-se de forma global, os valores analíticos estimados das carreiras docente e não docente com referência à Comunicação e Cultura Organizacionais (dimensão 1) e ao Planeamento e Gestão da Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho (dimensão 2).

Propusemos avaliar o grau de satisfação das dimensões “Comunicação e Cultura Organizacionais” e “Planeamento e Gestão da SHST” em função da carreira dos trabalhadores. Vejamos o quadro seguinte:

Quadro 3 – Variância média de concordância segundo a carreira

Carreira		Dimensão 1 % (a)	Dimensão 2 % (b)
Docente	Média	54,28	66,91
	Desvio Padrão	12,77	6,67
	Quartil 25	44,71	62,00
	Quartil 50	55,88	66,00
	Quartil 75	65,88	72,00
Não docente	Média	52,72	66,21
	Desvio Padrão	14,63	6,83
	Quartil 25	43,53	62,00
	Quartil 50	55,29	68,00
	Quartil 75	62,35	70,00
Total	Média	53,29	66,47
	Desvio Padrão	13,89	6,72
	Quartil 25	43,53	62,00
	Quartil 50	55,29	68,00
	Quartil 75	62,94	72,00

a) $t = 0,415$; $gl = 58$; $p\text{-value} = 0,680$; b) $t = 0,385$; $gl = 58$; $p\text{-value} = 0,702$

Quando avaliámos a distribuição dos resultados em função da carreira profissional verificámos a ausência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de docentes e não docentes ($p\text{-value} > 0,05$).

Apesar das diferenças não serem significativas entre os grupos, observámos que ao nível da Comunicação e Cultura Organizacionais e do Planeamento e Gestão da SHST, o grupo dos docentes revelaram, tendencialmente, uma perceção mais positiva relativa à forma como as suas instituições desenvolvem, comunicam, planeiam e gerem a Cultura Organizacional e a Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho comparativamente aos não docentes.

Procurou-se também comparar os valores estimados referentes às dimensões em estudo em função do grau habilitacional. Os resultados observados, apresentam-se no próximo quadro.

Quadro 4 – Variância média segundo habilitações literárias

		Dimensão 1 % (a)	Dimensão 2 % (b)
Ensino Secundário ou Inferior	Média	55,11	65,54
	Desvio Padrão	17,66	8,88
	Quartil 25	48,24	62,00
	Quartil 50	56,47	64,00
Ensino Superior	Quartil 75	63,53	72,00
	Média	52,79	66,72
	Desvio Padrão	12,84	6,09
	Quartil 25	43,53	62,00
Total	Quartil 50	55,29	68,00
	Quartil 75	62,35	70,00
	Média	53,29	66,47
	Desvio Padrão	13,89	6,72
	Quartil 25	43,53	62,00
	Quartil 50	55,29	68,00
	Quartil 75	62,94	72,00

a) $t = 0,530$; $gl = 58$; $p\text{-value} = 0,598$; b) $t = 0,453$; $gl = 58$; $p\text{-value} = 0,657$

Ao que podemos verificar não se registaram diferenças estatisticamente significativas entre a perceção quer da Comunicação e Cultura Organizacionais quer da Gestão e Planeamento da SHST em função do grau habilitacional dos trabalhadores em estudo.

No entanto, podemos afirmar que os trabalhadores com formação superior apresentaram, em média, estar mais insatisfeitos com a Comunicação e Cultura Organizacionais comparativamente às pessoas com menos habilitações. Em sentido inverso ocorreu ao nível da perceção sobre Planeamento e Gestão da SHST.

Procurou-se comparar os valores médios referentes às dimensões em estudo em função da idade e da antiguidade.

Vejamos o quadro que se segue.

Quadro 5 – Correlação entre a idade e a antiguidade e as dimensões Comunicação e Cultura Organizacionais e Planeamento e Gestão da SHST

		Dimensão 1 (%)	Dimensão 2 (%)
Idade	r	-0,141	0,085
	p-value	0,283	0,516
	n	60	60
Anos de Exercício	r	-0,014	0,049
	p-value	0,917	0,713
	n	60	60

Não se verificou um padrão de variação entre a idade e a perceção de Comunicação e Cultura Organizacionais bem como ao nível do Planeamento e Gestão da SHST. Também não se verificou um padrão de variação na concordância relativa à

Comunicação e Cultura bem como com a Gestão e Planeamento da SHST no que diz respeito à antiguidade dos trabalhadores.

Apesar de não se observar uma correlação da idade entre as dimensões Comunicação e Cultura Organizacionais e Planeamento e Gestão da SHST, propusemos avaliar novamente a relação entre os indicadores em estudo, mas transformando a idade em classes.

Face ao exposto, apurámos o impacto da idade dos trabalhadores na variação da perceção sobre Comunicação e Cultura Organizacionais e o Planeamento e Gestão da SHST.

Observemos no quadro infra os resultados.

Quadro 6 – Valores médios das componentes Comunicação e Cultura Organizacionais e Planeamento e Gestão da SHST em função das classes de idades

Custos da CFTF em função das classes de idade					I.C. 95%	
		n	Média	Desvio Padrão	Limite inferior	Limite Superior
Dimensão 1 (%) ^{a)}	[25-40[anos	21	54,62	14,77	47,90	61,34
	[40-50[anos	21	51,54	12,79	45,72	57,36
	=> 50 anos	18	53,79	14,62	46,52	61,06
	Total	60	53,29	13,89	49,71	56,88
Dimensão 2 (%) ^{b)}	[25-40[anos	21	65,62	6,65	62,59	68,65
	[40-50[anos	21	65,52	6,10	62,75	68,30
	=> 50 anos	18	68,56	7,38	64,88	72,23
	Total	60	66,47	6,72	64,73	68,20

a) $F=0,268$; $gl=2;57$; $p\text{-value}=0,766$; b) $F=1,253$; $gl=2;57$; $p\text{-value}=0,293$

Não se verificaram diferenças significativas na condição de satisfação relativamente à Comunicação e Cultura em função das classes de idade definidas. No entanto, os trabalhadores com idade compreendida entre os 40 e os 49 anos revelaram uma visão ligeiramente mais diminuída no índice em estudo comparativamente às restantes classes de idade.

Quanto ao índice do Planeamento e Gestão da SHST também não se verificaram diferenças médias significativas entre as classes de idade em estudo. Contudo, o grau de satisfação com a política interna no âmbito do Planeamento e Gestão da SHST revelou, sensivelmente, melhores resultados em trabalhadores com idade igual ou superior a 50 anos relativamente às restantes idades estudadas.

Aplicámos a mesma estratégia de análise ao dividirmos por classes os anos de exercício de funções (antiguidade).

Face ao exposto, no quadro seguinte encontramos valores respeitantes à variação de perceções dos trabalhadores quanto à Comunicação e Cultura Organizacionais e ao Planeamento e Gestão da SHST com base na sua antiguidade.

Observemos no quadro seguinte os resultados.

Quadro 7 – Valores médios das componentes Comunicação e Cultura Organizacionais e Planeamento e Gestão da SHST em função dos anos de trabalho (antiguidade)

					I.C. 95%	
		n	Média	Desvio Padrão	Limite inferior	Limite Superior
Dimensão 1 (%) ^{a)}	< 10 anos	12	56,37	16,23	46,06	66,68
	[10-20[anos	33	51,87	13,74	47,00	56,74
	=> 20 anos	15	53,96	12,68	46,94	60,98
	Total	60	53,30	13,89	49,70	56,88
Dimensão 2 (%) ^{b)}	< 10 anos	12	65,50	7,44	60,77	70,23
	[10-20[anos	33	66,36	6,25	64,15	68,58
	=> 20 anos	15	67,46	7,38	63,33	71,60
	Total	60	66,46	7,46	64,73	68,20

a) F =0,477; gl = 2;57; p-value = 0,623; b) F =0,287; gl = 2;57; p-value = 0,752

Em função das classes de antiguidade estabelecidas verificámos a ocorrência de diferenças nos resultados relativamente à Comunicação e Cultura Organizacionais. Neste índice os trabalhadores com antiguidade compreendida entre os 10 e os 19 anos de exercício de funções revelaram-se mais insatisfeitos comparativamente com as restantes classes de antiguidade.

Propusemos de seguida explorar a relação da idade com as diferentes dimensões em estudo ajustadas à carreira dos trabalhadores. Observemos o quadro seguinte:

Quadro 8 – Valores médios das dimensões 1 (Comunicação e Cultura Organizacionais) e 2 (Planeamento e Gestão da SHST) em função da idade por carreira

						I.C. 95%	
			n	Média	Desvio Padrão	Limite Inferior	Limite superior
DOCENTES	Dimensão 1 (%) ^{a)}	[25-40[anos	7	57,65	13,77	44,91	70,38
		[40-50[anos	5	48,00	13,37	31,40	64,60
		=> 50 anos	10	55,06	11,96	46,51	63,61
		Total	22	54,28	12,77	48,62	59,9381
	Dimensão 2 (%) ^{b)}	[25-40[anos	7	65,14	6,20	59,41	70,88
		[40-50[anos	5	64,40	5,55	57,51	71,29
		=> 50 anos	10	69,40	7,18	64,26	74,54
		Total	22	66,91	6,67	63,95	69,87
NÃO DOCENTES	Dimensão 1 (%) ^{c)}	[25-40[anos	14	53,11	15,51	44,15	62,07
		[40-50[anos	16	52,65	12,85	45,80	59,49
		=> 50 anos	8	52,21	18,17	37,01	67,40
		Total	38	52,72	14,63	47,92	57,53
	Dimensão 2 (%) ^{d)}	[25-40[anos	14	65,86	7,08	61,77	69,95
		[40-50[anos	16	65,88	6,39	62,47	69,28
		=> 50 anos	8	67,50	7,98	60,83	74,17
		Total	38	66,21	6,83	63,97	68,46

a) F =0,855; gl = 2;19; p-value = 0,441; b) F =1,339; gl = 2;19; p-value = 0,286;

c) F =0,010; gl = 2;35; p-value = 0,990; d) F =0,173; gl = 2;35; p-value = 0,842

Como podemos constatar, não se registaram diferenças médias significativas no que concerne à dimensão 1 e à dimensão 2 por idade, quer em trabalhadores docentes quer em não docentes. Apurou-se todavia que os professores com idade

compreendida entre os 40 e os 49 anos comparativamente com os restantes trabalhadores estão ligeiramente mais insatisfeitos com a Comunicação e Cultura Organizacionais como também ao nível da política da SHST.

No que diz respeito aos não docentes foram os mais novos [25-39] que expressaram uma perceção mais positiva da Cultura e Comunicação Organizacionais face às restantes classes de idade dos trabalhadores. No entanto, ao nível do Planeamento e Gestão da SHST, as pessoas com mais de 50 anos ou mais revelaram uma perceção média ligeiramente mais positiva face às restantes classes.

Propusemos a mesma estratégia de análise, mas tendo em conta a antiguidade dos trabalhadores. Atendamos ao quadro seguinte:

Quadro 9 – Valores médios das dimensões 1 (Comunicação e Cultura Organizacionais) e 2 (Planeamento e Gestão da SHST) em função da antiguidade por carreira

						I.C. 95%		
				Desvio	Limite	Limite		
				Padrão	Inferior	Superior		
			n	Média				
DOCENTES	Dimensão 1 (%) ^{a)}	<10 anos	4	50,59	18,85	20,60	80,58	
		[10-20[anos	10	59,18	9,57	52,33	66,03	
		=>20 anos	8	50,00	12,48	39,57	60,44	
		Total	22	54,28	12,77	48,62	59,94	
	Dimensão 2 (%) ^{b)}	<10 anos	4	59,50	1,91	56,45	62,55	
		[10-20[anos	10	68,80	4,83	65,35	72,25	
		=>20 anos	8	68,25	7,96	61,60	74,90	
		Total	22	66,91	6,67	63,95	69,87	
	NÃO DOCENTES	Dimensão 1 (%) ^{c)}	<10 anos	8	59,26	15,26	46,51	72,02
			[10-20[anos	23	48,70	14,22	42,55	54,85
=>20 anos			7	58,49	12,18	47,22	69,75	
Total			38	52,72	14,63	47,92	57,53	
Dimensão 2 (%) ^{d)}		<10 anos	8	68,50	7,39	62,32	74,68	
		[10-20[anos	23	65,30	6,60	62,45	68,16	
		=>20 anos	7	66,57	7,37	59,76	73,39	
		Total	38	66,21	6,83	63,97	68,46	

a) F =1,405; gl = 2;19; p-value = 0,270; b) F =3,858; gl = 2;19; p-value = 0,039

c) F =2,380; gl = 2;35; p-value = 0,107; d) F =0,649; gl = 2;35; p-value = 0,529

Ao que podemos verificar não se registaram diferenças estatisticamente significativas no corpo docente e no corpo não docente sobre Comunicação e Cultura Organizacionais e política de Gestão da SHST em função da antiguidade e da carreira profissional.

Contudo, no que diz respeito à política de Gestão da SHST constatamos que os docentes com 10 ou mais anos de antiguidade apresentaram tendencialmente maior satisfação neste índice comparativamente com as pessoas com menos anos de trabalho ($p < 0,05$). Perfil oposto ocorreu nos trabalhadores não docentes apesar das diferenças não serem significativas ($p > 0,05$).

Em seguida estudamos o quadro concernente à condição de concordância percecionada sobre Gestão da Comunicação e Política de SHST, segundo a idade dos trabalhadores em função do grau habilitacional.

Vejamos o quadro seguinte:

Quadro 10 – Valores médios dos índices Comunicação e Cultura Organizacionais e Planeamento e Gestão da SHST em função da idade ajustados ao grau habilitacional

						I.C. 95%		
			n	Média	Desvio Padrão	Limite Inferior	Limite Superior	
Ensino Secundário ou Inferior	Dimensão 1 (%) ^{a)}	[25-40[anos	3	58,43	29,61	-15,12	131,98	
		[40-50[anos	5	57,41	6,83	48,93	65,89	
		=> 50 anos	5	50,82	20,32	25,60	76,05	
		Total	13	55,11	17,66	44,44	65,79	
	Dimensão 2 (%) ^{b)}	[25-40[anos	3	72,00	8,72	50,34	93,66	
		[40-50[anos	5	61,20	6,42	53,23	69,17	
		=> 50 anos	5	66,00	10,10	53,46	78,54	
		Total	13	65,54	8,88	60,18	70,90	
	Ensino Superior	Dimensão 1 (%) ^{c)}	[25-40[anos	18	53,99	12,27	47,89	60,09
			[40-50[anos	16	49,71	13,81	42,35	57,06
			=> 50 anos	13	54,93	12,66	47,28	62,58
			Total	47	52,79	12,84	49,02	56,56
Dimensão 2 (%) ^{d)}		[25-40[anos	18	64,56	5,89	61,62	67,49	
		[40-50[anos	16	66,88	5,51	63,94	69,81	
		=> 50 anos	13	69,54	6,28	65,74	73,33	
		Total	47	66,72	6,092	64,93	68,51	

a) F=0,211; gl = 2;10; p-value = 0,813; b) F=1,521; gl = 2;10; p-value = 0,265;

c) F=0,712; gl = 2;44; p-value = 0,496; d) F=2,722; gl = 2;44; p-value = 0,077

Ao que podemos verificar não se registaram diferenças estatisticamente significativas de satisfação sobre a Comunicação e Cultura Organizacionais e a Gestão e Planeamento da SHST em função das habilitações literárias e da idade dos trabalhadores. No entanto, podemos afirmar que as pessoas com formação superior e idade compreendida entre os 40-49 anos demonstraram ser as menos satisfeitas com a Comunicação e Cultura do Politécnico comparativamente com todas as restantes classes de idade.

Ao nível da perceção sobre o Planeamento e Gestão da SHST verificou-se que as pessoas com formação superior e com o decorrer dos anos apresentaram-se mais satisfeitas neste índice. No entanto, os trabalhadores com ensino secundário ou menos revelaram uma visão mais discordante com a Comunicação e Cultura Organizacionais quando detentores de idade igual ou superior a 50 anos e também se mostraram menos satisfeitos com o Planeamento e Gestão da SHST os que tinham idade compreendida entre os 40 e 49 anos.

Procurou-se de seguida confrontar os valores médios estimados nas diferentes dimensões em função da antiguidade ajustada por grau habilitacional.

Avaliemos no quadro que se segue os resultados pertinentes.

Quadro 11 – Valores médios dos índices Comunicação e Cultura Organizacionais e Planeamento e Gestão da SHST em função das classes de antiguidade por habilitações literárias

						I.C. 95%	
			n	Média	Desvio Padrão	Limite Inferior	Limite Superior
Ensino Secundário ou Inferior	Dimensão 1 (%) ^{a)}	<10 anos	2	74,12	16,64	-75,37	223,60
		[10-20[anos	6	44,90	16,88	27,19	62,61
		=>20 anos	5	59,76	12,10	44,75	74,78
		Total	13	55,11	17,66	44,44	65,78
	Dimensão 2 (%) ^{b)}	<10 anos	2	77,00	1,41	64,29	89,71
		[10-20[anos	6	62,67	8,82	53,41	71,93
		=>20 anos	5	64,40	7,67	54,88	73,92
		Total	13	65,54	8,88	60,18	70,90
Ensino Superior	Dimensão 1 (%) ^{c)}	<10 anos	10	52,82	14,39	42,53	63,12
		[10-20[anos	27	53,42	12,80	48,36	58,48
		=>20 anos	10	51,06	12,53	42,10	60,02
		Total	47	52,79	12,84	49,02	56,56
	Dimensão 2 (%) ^{d)}	<10 anos	10	63,20	5,67	59,14	67,26
		[10-20[anos	27	67,19	5,41	65,04	69,33
		=>20 anos	10	69,00	7,26	63,81	74,19
		Total	47	66,72	6,09	64,93	68,51

a) F =3,185; gl = 2;10; p-value = 0,085; b) F =2,543; gl = 2;10; p-value = 0,128;

c) F =0,119; gl = 2;44; p-value = 0,888; d) F =2,621; gl = 2;44; p-value = 0,084

Quando avaliamos a distribuição dos resultados sobre Comunicação e Cultura Organizacionais e Planeamento e Gestão da SHST em função da antiguidade por grau habilitacional não se observaram diferenças estatisticamente significativas ($p>0,05$).

No que diz respeito aos trabalhadores com formação superior, contactámos que os níveis de satisfação, em média, foram menores nas pessoas com antiguidade igual ou superior a vinte anos de serviço relativamente à Comunicação e Cultura Organizacionais. Porém, ao nível do Planeamento e Gestão da SHST constatámos um aumento médio de satisfação com o avançar dos anos de serviço dos trabalhadores em estudo.

Quanto aos trabalhadores com menos habilitações literárias (ensino secundário ou menos) verificou-se que as pessoas com menos anos de serviço tendiam a apresentar um nível de concordância mais elevado em termos da Comunicação e Cultura Organizacionais bem como ao nível do Planeamento e Gestão da SHST comparativamente aos trabalhadores com mais anos de serviço (antiguidade).

Sugerimos de seguida avaliar a perceção de aceitação com a Comunicação e Cultura Organizacionais e com o Planeamento e Gestão da SHST em função do género.

Os resultados apresentam-se no quadro seguinte:

Quadro 12 – Índices de concordância com a Comunicação e Cultura Organizacionais e o Planeamento e Gestão da SHST em função do género

		Dimensão 1 % (a)	Dimensão 2 % (b)
Feminino	n	41	41
	Média	52,65	54,67
	Desvio Padrão	14,77	7,12
Masculino	n	19	19
	Média	54,67	65,89
	Desvio Padrão	12,00	5,91

a) $t = -0,521$; $gl = 58$; $p\text{-value} = 0,604$; b) $t = 0,477$; $gl = 58$; $p\text{-value} = 0,636$

Não se verificaram diferenças médias de satisfação relativamente à Cultura e Comunicação em função do género. No entanto, o género feminino revelou uma visão mais negativa no índice em estudo comparativamente ao género masculino.

Quanto ao outro índice também não se verificaram diferenças médias significativas entre géneros. Contudo, o género feminino não denota tanta satisfação como o masculino, isto é, os trabalhadores do género feminino tendem a apresentar uma visão mais negativa sobre o Planeamento e Gestão da SHST.

Propusemos realizar a mesma análise em função da carreira dos trabalhadores. Vejamos o quadro seguinte:

Quadro 13 – Índices de concordância com a Comunicação e Cultura Organizacionais e o Planeamento e Gestão da SHST por género em função da carreira

			n	Média	Desvio Padrão
Docentes	Dimensão 1 (%)^{a)}	Feminino	14	54,71	11,78
		Masculino	8	53,53	15,17
	Dimensão 2 (%)^{b)}	Feminino	14	68,29	6,83
		Masculino	8	64,50	6,02
Não Docentes	Dimensão 1 (%)^{c)}	Feminino	27	51,59	16,22
		Masculino	11	55,51	9,81
	Dimensão 2 (%)^{d)}	Feminino	27	65,93	7,26
		Masculino	11	66,91	5,89

a) $t = 1,037$; $gl = 20$; $p\text{-value} = 0,841$; b) $t = 237$; $gl = 20$; $p\text{-value} = 0,208$;

c) $t = 4,311$; $gl = 36$; $p\text{-value} = 0,462$; d) $t = 1,623$; $gl = 36$; $p\text{-value} = 0,693$

Quando avaliamos a distribuição dos resultados sobre Comunicação e Cultura Organizacionais e de Planeamento e Gestão da SHST em função do género ajustado à carreira verificamos a ausência de diferenças estatisticamente significativas entre os profissionais docentes e os não docentes ($p\text{-value} > 0,05$).

No que diz respeito aos docentes constatamos que o grupo feminino revelou estar mais satisfeito que o género oposto, relativamente às duas dimensões. Porém o perfil inverso ocorreu nos trabalhadores não docentes.

CAPÍTULO V – DISCUSSÃO

Na visão moderna e no contexto da complexidade contemporânea laboral, financeira e social, inspirada em pensamentos trabalhados por autores, instituições e legislação laboral consolidada, podemos concordar, enfatizando a relação cúmplice e sistémica existente entre conceitos como dignidade e satisfação dos trabalhadores, otimização de resultados, adaptação civilizacional e políticas de gestão e conhecimento como condições necessárias à vitalidade de qualquer organização. Num contexto de transformações expressivas nos diversos setores da vida humana, as organizações, especificamente, vivem momentos de incertezas e indefinições, num ambiente de exigências de maior competitividade e de necessidade da adoção de novas posturas.

Há já demasiados Autores, como por exemplo Heller, Watson e Ilies (Heller, D., Watson, D., & Ilies, R., 2006. The dynamic process of life satisfaction. *J Pers*, 5, 1421-1450), que concluíram que quanto maior a satisfação no trabalho maior a satisfação com a vida. Não podendo descurar conclusões deste teor e por reconhecermos um papel fundamental na organização e na vida dos trabalhadores, analisámos a política de gestão do IPC nas vertentes da Comunicação e Cultura Organizacionais e da SHST através da perceção dos trabalhadores. Para o estudo destes índices aplicámos variáveis sociodemográficas como género, idade, habilitações literárias, carreira e antiguidade, permitindo-nos assim desagregar as respostas por grupos e avaliar a natureza do respetivo impacto sobre os resultados obtidos. Interpretá-los, comparando os valores médios estimados em função dessas variáveis foi o que nos propusemos fazer.

Apesar de termos observado (com um intervalo de confiança fixado em 95%) uma constância na homogeneidade de variâncias ao longo dos testes, que não evidencia um significado estatístico relevante nas duas dimensões ($p\text{-value}>0,05$), houve registo de valores médios distintos que justificaram um estudo atento e refletido. Considerámos por isso importante o reconhecimento de fatores diferenciadores entre os valores obtidos de modo a facilitar a identificação de questões que se entendem cruciais na performance da organização que, eventualmente num futuro próximo, possam vir a merecer mais atenção. Considerámos nesta investigação o que os teóricos (podemos lembrar, a este propósito, Berg, A. I., Hassing, L. B., McClearn, G. E., & Johansson, B. 2006. What matters for life satisfaction in the oldest-old?. *Aging and Mental Health*, 3, 257–264; Diener, E., Lucas, R. E., & Scollon, C. N. 2006. Beyond the hedonic treadmill: revising the adaptation theory of wellbeing. *American Psychologist*, 4, 305–314; Rabbitt, P., Lunn, M. Ibrahim, S., Cobain, M., & McInnes, L. 2008. Unhappiness, health and cognitive ability in old age. *Psychological Medicine*, 2,

229–236) referem como duas grandes componentes do bem-estar subjetivo: uma componente afetiva, que usualmente é dividida em afetos agradáveis e desagradáveis e uma componente cognitiva, que é caracterizada como satisfação.

Uma das primeiras conclusões a que chegámos, na nossa investigação, foi a de que a perceção sobre a Comunicação e Cultura institucionalizadas no IPC se destacou pela negativa comparativamente com a perceção dos trabalhadores relativamente ao Planeamento e Gestão da Política de Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho da Instituição.

Comparados os resultados obtidos no índice da Comunicação e Cultura Organizacionais, segundo as carreiras existentes (docente e não docente), observámos que o valor da média mais baixa pertenceu à carreira não docente da Instituição (52,72 contra 54,28). Estes resultados indicaram, desde logo, ser a carreira um fator diferenciador e que os trabalhadores não docentes assumiram, comparativamente com os professores, uma postura mais crítica com o rumo comunicacional e a cultura existentes nas instituições do Politécnico. Esta constatação não foi de somenos importância quando mobilizámos a caracterização da amostra – 63,3% dos trabalhadores inquiridos pertenciam à carreira não docente e que esta corresponde a 41,77% de todo o universo de profissionais do Instituto. Concluímos que parte da comunidade trabalhadora não docente do Politécnico de Coimbra não se sente satisfeita com a dimensão que, segundo vários Autores, é uma das mais importantes para o êxito de qualquer setor da atividade económica e empresarial de uma sociedade – a comunicação e a cultura organizacionais estruturantes da dinâmica organizacional (destacamos o investigador Paulo Nassar, Tudo é comunicação, Lazuli Editora, S. Paulo. 2006; Comunicação interna: a força nas empresas, volume 2. S. Paulo. 2004 e Bakhtin, M. M.. Dialogismo e construção do sentido/organização: Beth Brait. B179-2.^a Ed ver.-Campinas, SP: Editora da UNICAMP. 2005). Foi, portanto, a carreira profissional o primeiro fator indicativo de que a comunicação e cultura do IPC não atingiram um pleno de satisfação para os trabalhadores não docentes, razão que só por si justifica uma maior atenção por parte dos agentes com responsabilidades na política interna seguida, no que concerne à comunicação e aos mecanismos tendentes a fazer convergir para uma cultura interna que se pretende homogénea e equilibrada na organização. Apelámos, como hipótese de justificação destes resultados, localizados numa específica carreira (não docente de uma instituição de ensino superior), ao Modelo dinâmico da satisfação no trabalho de Bruggemann, Groskurth e Ulich (1975, cit. Alcobia, 2001. Atitudes e satisfação no trabalho, in J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, Eds.. Manual de psicossociologia das organizações, pp.281-306. Lisboa: McGraw-Hill) designado por valor real das características do trabalho que

representa o grau em que as características estão presentes no trabalho, sendo que estas resultam de subsistemas sociais, tecnológicos e também da estrutura da organização. Características, portanto, que independentemente de serem inerentes a determinados conteúdos funcionais, podem no entanto, por parte da gestão serem tratados de modo a alterar a perceção negativa por parte dos trabalhadores. Colocámos também como hipótese a existência de tratamento e preocupações diferenciados no processo interno comunicacional ante grupos profissionais diferentes, ou a possibilidade de existirem dificuldades ao nível de chefias intermédias que por ineficácia ou inexistência no processo, explicaria potenciais problemas no fluir comunicacional, atingindo particular e contraproducentemente um número significativo de trabalhadores do IPC. Ponderámos palavras como as de Chahad, J. P. Z. (Recursos Humanos e Gastos com Pessoal no Setor Público Brasileiro. Revista de Administração Pública, FGV - Rio de Janeiro, v. 27, p. 15-27, 1993): “Os funcionários públicos são um grupo transparente, que acaba sendo penalizado pelos males estruturais das finanças públicas, ainda que delas sejam apenas uma parte. A isso se associa o quadro de desigualdades e a forte dose de corporativismo existente em determinados segmentos do funcionalismo público”. Obrigatório foi concluir que o envolvimento de todos os trabalhadores é fundamental independentemente de nível, cargo ou função e que a necessidade da sua realização enquanto profissionais diferenciados não se dissocia de fatores como remuneração equitativa, ambiente de trabalho digno e saudável e igualdade de oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento pessoal e profissional. Em concordância absoluta com a tendência mais contemporânea por parte de Investigadores e de padrões definidores das boas práticas laborais, nomeadamente, os da OIT, reconhecemos que a Administração Pública para se assumir como entidade moderna exige novas formas de gestão capazes de mobilizar todos, incutindo às políticas de gestão mais objetividade, igualdade, inovação e espaço para a criatividade.

Comparámos também as diferenças entre os valores obtidos segundo os diferentes graus habilitacionais dos trabalhadores. Conjeturou-se sobre o impacto que esta variável teria na perceção negativa do grupo dos não docentes sobre a Comunicação e Cultura Organizacionais. Verificámos que os trabalhadores pertencentes à carreira não docente e detentores de grau académico superior obtiveram resultados menos satisfatórios, por comparação com os trabalhadores de nível académico inferior. Constatámos que as pessoas mais habilitadas integradas em carreiras administrativas e técnicas viram, de algum modo serem goradas as suas expetativas no âmbito da comunicação e cultura da organização, demonstrando-se mais insatisfeitas, comparativamente quer com a carreira docente como ainda por comparação com os

seus pares quando detentores de menores habilitações académicas. O grau habilitacional superior dos trabalhadores mais insatisfeitos afasta a hipótese de potenciais desfasamentos de níveis de compreensão entre emissores e recetores, não sendo por consequência, o nível literário dos trabalhadores, por si só, uma resposta na diferenciação do grau de perceção observada entre os trabalhadores. Considerando a influência da comunicação e cultura organizacionais no processo de desenvolvimento, o estado de evolução da técnica e do conhecimento na área não se justifica, a respeito, qualquer tipo de desculpas por parte de quem assumiu responsabilidades de liderança e gestão com implicância, para além de razões civilizacionais, no dever (legal, moral e profissional) da promoção da igualdade e da cidadania institucionais. Resultados que combinam com Herzberg, F. (in *Novamente: como se faz para motivar funcionários?* Biblioteca Harvad, v.1, n. 13, 1975) quando refere que tanto importa considerar, no grau de satisfação dos trabalhadores, os fatores higiénicos como o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da organização, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos, etc., potencialmente produtores de insatisfação como também importa atentar nos ‘fatores motivantes ou de satisfação’, como sejam os que envolvem os sentimentos de crescimento individual, de responsabilidade, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto reavaliação.

Através da análise dos dados relativos à idade e à antiguidade, observámos que em termos de significância nos resultados foi na dimensão da Cultura e Comunicação Organizacionais que o fator idade (e não a antiguidade) assumiu maior relevância na diferenciação dos resultados. Relembremos, a propósito que a média de idade da amostra se situou aproximadamente nos 45 anos sendo a média feminina mais elevada (46 anos) que a masculina (43 anos). Como se concluiu serem os trabalhadores da carreira não docente superiormente habilitados os que mais insatisfeitos se mostraram com a política seguida, e que a idade, em termos gerais, se apresentou como fator diferenciador, considerámos pertinente um estudo mais aprofundado desta variável para verificação da sua efetiva e concreta influência nos resultados. Pudemos concluir que os trabalhadores com idade compreendida entre os 40-49 anos se evidenciaram como mais insatisfeitos no que concerne ao modo como é gerido o processo relativo à comunicação e cultura internas.

Tendencialmente, observámos que os docentes traduziram maior bem-estar neste índice quando comparados com os trabalhadores não docentes, mas quando analisámos os valores médios desta componente em função da idade por profissão (docente e não docente) pudemos verificar, apesar dessa tendência global se

confirmar mais positiva comparativamente com os não docentes, que os professores com idades entre os 40-49 anos se manifestaram mais insatisfeitos que os restantes trabalhadores e que a perceção dos não docentes mais novos (25-39 anos) se comportou em sentido inverso quando comparados com os restantes. Ora tendo-se verificado que, em termos gerais, foram os professores os que mais positivamente se posicionaram quanto à política comunicacional e cultural do IPC, restou-nos concluir que se evidenciou, no entanto, um segmento importante de docentes (substancial, atendendo à média global de idades) que por qualquer motivo se sentiu pouco confortável com o rumo da política interna nesta particular área. Atendendo a que se excetuou, pela negativa, o grupo de docentes entre os 40-49 anos de idade relativamente aos restantes docentes e aos outros trabalhadores que se mostraram mais integrados no processo comunicacional e na cultura do Politécnico, houve nesta investigação a evidência de que muito provavelmente houve falhas localizadas no processo comunicacional/cultural.

Assumindo-se a Comunicação e a Cultura Organizacionais - suporte e meio da saúde ambiental e potencial meio de criação de condições de conforto para quem trabalha na organização - como a dimensão mais negativamente avaliada pelos trabalhadores comparativamente com a dimensão relativa à Gestão da SHST, especialmente por parte dos trabalhadores mais habilitados e situados na faixa etária entre 40-49 anos, é patente o carácter de urgência no esforço de intervencionar capazmente na área.

Alguns estudos (como por exemplo os de Cantril, H. 1965. *The pattern of human concerns*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press) fornecem um suporte empírico para a previsão de que a satisfação aumenta ou mantém-se constante em todo o ciclo de vida, *mutatis mutandis*, no ciclo de vida dos trabalhadores. Outros estudos (tais como os de Prenda, K. M., & Lachman, M. E. 2001. *Planning for the future: A life management strategy for increasing control and life satisfaction in adulthood*. *Psychology and Aging*, 16, 206–216) concluíram que certos componentes de bem-estar subjetivo podem aumentar com a idade. Pareceu-nos, no entanto, mais aproximada a conclusão dos estudos de Blanchflower e Oswald (Blanchflower, D. G., & Oswald, A. 2008. *Is well-being U-shaped over the life cycle?* *Social Science and Medicine*, 66, pp. 1733–1749) que encontraram um significativo efeito da idade, referindo que os níveis de satisfação parecem diminuir na vida adulta jovem para a de meia-idade, alcançando o mínimo em torno da idade 47 e, em seguida, aumenta na vida adulta mais velha. Em parte estariam explicados os resultados da nossa investigação, não fossem os resultados contraditórios do grau de satisfação do género feminino que na mesma faixa etária foram os que mais satisfação traduziram, avocando-se deste modo a necessidade de aspetos outros a serem considerados.

Há muito foi reconhecida a influência da comunicação na cultura de uma organização e no processo de bem-estar e de desenvolvimento enquanto indutora de comportamentos tendentes à melhoria das condições humanas e ao progresso civilizacional. Tendo em conta o estado de evolução da técnica e do conhecimento sobre o tema em estudo, dos técnicos nesta área formados no próprio Instituto, é incompreensível e até talvez revelador de aspetos pouco lisonjeadores (fruto das prioridades dos tempos, das pessoas ou das vontades pouco colocadas face à realidade) que uma parte significativa de trabalhadores avalie negativamente a política comunicacional e a cultura seguidas no IPC.

Verificou-se paralelamente serem, para além dos mais habilitados, os trabalhadores com mais anos de exercício de funções os que se sentiram mais insatisfeitos com a política de comunicação e a cultura existentes na Instituição e que, inversamente, a perceção dos menos experientes e com menor nível habilitacional tendeu a ser mais positiva, contrariando Autores que afirmam que o conformismo, a tradição e a segurança são fatores que sustentam o maior grau de satisfação dos trabalhadores com mais anos de exercício de funções (tal como defendido por Rowley, K. M, & Feather, N. T. 1987. The impact of unemployment in relation to age and length of unemployment, *Journal of Occupational Psychology*, 60, 323-32). Não se devem descurar estas evidências face ao número substancial e às características dos trabalhadores atingidos – os mais experientes e academicamente melhor preparados apresentaram-se mais insatisfeitos. Tendo sido os trabalhadores mais inexperientes e menos literatos os que se sentem mais confortáveis com a orientação da política seguida (por contraposição aos docentes entre os 40-49 anos e aos não docentes superiormente habilitados) arriscámos colocar a hipótese de não ter ainda acontecido no Politécnico, ao nível da comunicação e da cultura institucionais, uma (r)evolução de pendor sistémico, sólido e unificado que integre as profícuas diversidades dos recursos humanos existentes.

Acrescenta-se ainda que, genericamente, se observou ser o género feminino o que mais contribuiu para uma visão global mais negativa, não contrariando este, os estudos já efetuados anteriormente como é o caso dos de Lacruz, Emeny, Baumert, & Ladwig (Lacruz, M. E., Emeny, R. T., Baumert, J., & Ladwig, K. H. 2011. Prospective association between self-reported life satisfaction and mortality: results from the MONICA/KORA Augsburg S3 survey cohort study. *BMC Public Health*, 11, pp. 579-587) onde se concluiu que concernente às diferenças entre géneros, a literatura aponta no sentido de demonstrarem os homens maior suscetibilidade à satisfação do que as mulheres, pelo que se destacou mais ainda o resultado da análise do índice de satisfação em função da carreira segundo o género que nos revelou terem sido,

apenas e em contraste com as restantes, as mulheres da carreira docente as mais satisfeitas da comunidade trabalhadora. Concluímos assim pela contradição profunda dos resultados do nosso estudo, face à literatura contemporânea, uma vez que foi na carreira não docente que as trabalhadoras mais habilitadas se equipararam no nível de insatisfação dos trabalhadores docentes do sexo masculino com idade entre 40-49 anos. Foram trabalhadores maduros, experientes e superiormente formados, pertencentes às duas carreiras profissionais e géneros existentes, que se expressaram mais críticos quanto à política de comunicação e à cultura do IPC.

Ao nível do Planeamento e Gestão da SHST o grupo dos docentes revelaram, globalmente, uma perceção de maior satisfação quanto à forma como as suas instituições desenvolvem, planeiam e gerem a SHST bem assim os trabalhadores mais habilitados tenderam a situar-se, em termos genéricos, numa situação demonstrativa de maior conforto. A análise deste índice em função da idade revelou-nos ainda que os trabalhadores mais velhos (com idade igual ou superior a 50 anos) foram os que se mostraram mais satisfeitos, constatando-se haver também uma tendência de maior satisfação associada à maior antiguidade – os trabalhadores docentes a partir dos 10 anos de exercício das suas funções revelaram-se mais conformados com as condições oferecidas pela política de segurança e saúde seguida na Instituição. Estes resultados talvez nos transportem para situações de conformismo, de segurança e de tradição que foi já, em termos de literatura, reconhecida nos trabalhadores com mais idade e antiguidade maior, que numa e na palavra de Alcobia, P. (2001. Atitudes e satisfação no trabalho. In J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.). Manual de psicossociologia das organizações, pp.281-306. Lisboa: McGraw-Hill) se pode designar por satisfação resignada e satisfação estabilizada.

Revelou-se a antiguidade como um fator diferenciador na tendência de aceitação demonstrada pelos trabalhadores, mas somente se conjugada com a carreira em que se integram, uma vez que o pessoal não docente testemunhou, que com o passar dos 10 anos de exercício de funções, um decréscimo de satisfação com a política de SHST, o que atendendo a estudos de Autores já mencionados, os contrariou. Não deixaram estes resultados de ser inspiradores de umas quantas interrogações! Porque foi que com o passar dos anos se geraram graus de tendência oposta na perceção dos trabalhadores consoante a carreira onde estavam integrados (docente ou não docente)? Porque se sentiram progressivamente mais satisfeitos com a política da SHST do Politécnico os docentes no decurso da sua carreira do que os trabalhadores não docentes que a partir dos 10 anos de exercício da respetiva atividade tenderam a sentir-se mais insatisfeitos? Observámos que não foi o grau académico o fator

diferenciador na percepção dos trabalhadores, uma vez que foi verificada a mesma tendência da avaliação da dimensão 1, em função da antiguidade ajustada às habilitações académicas. Concluímos assim que a idade, a antiguidade e a carreira profissional mostraram ter maior relevância como fatores a considerar no planeamento e gestão da SHST e que esta deve acompanhar as diversas realidades como área integradora da organização. Numa postura de modernos contornos (também os da ordem jurídica nacional, europeia e internacional) que tocam a dignificação do trabalhador através da obrigatória atenção ao seu bem-estar físico, psicológico e social, não pudemos deixar de aplaudir Pires & Macedo (2006) quando afirmou não ser formado o planeamento estratégico da gestão por “novos truques, macetes ou técnicas superficiais que podem ser usados para manipular mais eficientemente seres humanos. Fala-se aqui das consequências revolucionárias da descoberta de que a natureza humana tem sido desvalorizada.”. O planeamento e a gestão da SHST têm necessariamente que abranger de forma hábil e igualitária a totalidade dos trabalhadores focando-se numa atitude sistemática e orgânica de melhoria e valorização contínuas da sua dignidade enquanto pessoa humana que é.

O estudo do índice segundo o género por carreira foi também revelador de diferenças, ou seja, constatámos que a comunidade docente feminina se mostrou mais satisfeita comparativamente com o sexo oposto, o que também contraria a maior predisposição à satisfação que a maioria dos Autores contemporâneos reconheceram ao género masculino, verificando-se, contudo concordância com a literatura pertinente, os resultados referentes à população não docente feminina que se mostrou mais insatisfeita com a política institucional em SHST. Inferimos, talqualmente como em estudos de Autores já citados neste trabalho, que mais idade e maior antiguidade propendem a moderar a exigência ao nível da política da SHST, acomodando as pessoas às realidades existentes, mas que o género feminino (com exceção das mulheres integradas no grupo docente), em termos globais, foi o que mais se manifestou contrário às condições oferecidas. Em termos genéricos, os docentes evidenciaram estar mais acríticos com esta área comparativamente com o pessoal da carreira não docente. Relewa-se ainda com ênfase devida, a renovada exceção da carreira docente: os professores do género masculino com 10 ou menos anos de antiguidade e com idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos, foram de todos os trabalhadores os que menos satisfeitos se mostraram com a política de segurança e saúde preconizada no Politécnico de Coimbra.

Sinteticamente, podemos afirmar, contrariamente aos Autores aqui citados, que nas duas dimensões se apresentou a constância de uma opinião geral mais negativa do género feminino e que de entre estas foram as trabalhadoras mais habilitadas as que

menos satisfação manifestaram nas duas dimensões. Inversamente, as mulheres integradas na carreira docente foram, de todo o universo estudado, o grupo mais concordante com as políticas de Segurança e Saúde e Gestão da Comunicação e Cultura do Politécnico. Salienta-se também o pendor mais crítico percecionado nos trabalhadores não docentes mais habilitados, notando-se tendencialmente, menor complacência das opiniões destes trabalhadores comparativamente com a carreira docente. Singularizou-se a insatisfação dos professores do sexo masculino entre os 40-49 anos de idade que apresentaram os graus de satisfação mais baixos neste índice (dimensão 2) de todos os resultados observados nas duas dimensões. Podemos ainda concluir que as mulheres integradas na carreira não docente foram as que denotaram mais insatisfação quer quanto à política de gestão da SHST como quanto à Cultura e Comunicação Organizacionais. Destacou-se ainda o corpo docente feminino porque formou, inversamente à tendência geral, o grupo mais acrítico da investigação, no entanto, um dos poucos pontos comuns com os estudos já referenciados. Realçamos que a idade é comum (40-49) nas trabalhadoras administrativas ou técnicas e nos professores, quando se destacaram como os dois grupos mais nitidamente descontentes com as dimensões sob estudo. Outro aspeto interessante e igualmente controverso face ao atual estado de arte, diz respeito à antiguidade que atuou em sentidos contrários em função das carreiras – os docentes com antiguidade a partir dos 10 anos vão-se progressivamente acomodando numa atitude de maior satisfação com a gestão ao passo que os não docentes quanto mais experientes (mais 10 anos de exercício) se mostraram mais inconformados. Este será um traço também com interesse em futuras investigações.

Não pudemos deixar de concluir que não tendo o IPC implementado até à presente data qualquer tipo de serviço de segurança e saúde no trabalho se tornaram (neste estudo meramente exploratório) incongruentes os resultados que expressaram a perceção dos trabalhadores, manifestando-se tendencialmente mais consonantes com o Planeamento e Gestão da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho da Instituição onde trabalham, comparativamente com a dimensão da Cultura e Comunicação Organizacionais. A pouca sensibilização e o desconhecimento geral da população portuguesa no âmbito da SHST que atinge, particularmente, a comunidade de servidores públicos, nomeadamente a comunidade politécnica (talvez com a ressalva do corpo académico e instâncias mais técnicas, como é exemplo o corpo docente do IPC responsável por formação superior nesse âmbito) pode apontar-se como razão fortemente plausível desses resultados, tendo em conta a duradoura privação de uma cultura e tradição institucional em termos de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho. Conclusão que encontra eco nas palavras de Christina Musse, proferidas no XXIV

Congresso Brasileiro da Comunicação, em 2001, onde foi reconhecido que a par das novas tecnologias, das mudanças e principalmente no enfraquecimento do papel do Estado – cenário complexo neste início de século, vieram lançar novos e exigentes desafios às instituições quanto a abordagens estratégicas e integradas que superem o patamar puramente técnico-instrumental e avancem para um processual e relacional.

Mas pode afinal ser, aventamos nós curvando-nos a Paulo Freire (in *Pedagogia do Oprimido*. 1983. 13.^a ed.. Rio de Janeiro, Paz e Terra, v. 21.) quando afirma “O mundo humano é, desta forma, um mundo de comunicação que transforma o homem e a sociedade”, e que o produto da comparação dos resultados obtidos entre as duas dimensões estudadas, não foi senão um indicativo forte de que a comunicação e a cultura organizacionais são componentes compreendidas como tão elementares e basilares na vida das pessoas e em particular dos trabalhadores de uma organização, que naturalmente tomem a dianteira quando confrontadas com quaisquer outras áreas. Não querendo concluir que a imperícia que reflete a comunicação e a cultura do Politécnico é tão sobremaneira sentida e percecionada pelos trabalhadores que nenhuma outra componente da organização lhe merece sentimento mais negativo tendemos, ao invés, a relevar os inferiores níveis de concordância com a dimensão comunicacional e cultural da organização, partindo do pressuposto de que a opinião dos trabalhadores expressa um avisado reconhecimento do potencial e da extraordinária importância que hoje, mais do que nunca, se reconhece à comunicação e à cultura enquanto promotoras de benefícios e sustentáculos de melhores condições e vantagens para a organização, elevando por isso as suas expectativas a níveis muito elevados e de difícil satisfação face à crise da economia e principalmente à chamada crise de princípios. Nas palavras de Paulo Nassar (in *Tudo é comunicação*. Lazuli Editora. S. Paulo. 2006) encontrámos também soluções que de modo indiscutível vieram aclarar os nossos resultados, que à primeira vista, foram incompreensíveis – é que a tecnologia tem um dos principais papéis na transformação das atividades e no negócio da comunicação social, que para além de representar uma revolução cultural, ela significa investimentos e até definição de novos objetivos e rumos, onde, segundo os autores mais contemporâneos, como Bakhtin, M.M. (já citado) a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento e que não basta intervir em informatização e tecnologia, mas sim, naquilo que dentro da organização tem valor: a comunicação.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

Segundo Spector (Spector, P. E. 2006. *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva) uma abordagem por facetas estuda os diversos aspetos do trabalho de forma sedimentada, possibilitando uma análise mais completa da satisfação dos trabalhadores, pois as pessoas tendem a sentir níveis de satisfação diferentes nos vários aspetos relacionados com o trabalho. Deste modo, o uso de dimensões pode ajudar a identificar áreas específicas onde a satisfação é alta ou baixa o que, por sua vez, fornece informações úteis sobre quais as áreas que devem ser trabalhadas em programas de intervenção para melhorar a satisfação em termos gerais e especificamente áreas concretas como a segurança e a saúde no trabalho.

Autores como Eugénio Fonseca (Mestrado em Administração – A construção da imagem organizacional, Belo Horizonte, 2003, p. 120 e ss.) referem que as mudanças na sociedade, principalmente no séc. XX, trouxeram à tona novas formas de relacionamento entre trabalhadores e empresas. Na verdade, como reconhecido por muitos, também por James Grunig e Todd Hunt (*Relações públicas e modernidade*, 1997, pp. 119-131), a dinâmica da organização passa pela consciencialização da diferença entre natureza e comportamento do trabalhador do passado e o da contemporaneidade, ora reconhecidos como partes de um público estratégico (*stakeholders*).

De acordo com Thomas J. Peters e Robert H. Waterman Jr. (*Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*, Collins Business Essentials, 2006, pp. 6 e ss) também afirmamos que o conceito de organização como um 'sistema aberto' onde o ambiente organizacional, o trabalhador e a comunicação interna apresentam agora perfis orientados pela informação e pelo conhecimento, influenciando-se mutuamente, deixam para trás esferas laborais compostas apenas por aspetos mais técnicos-operativos, anteriormente defendidos por Autores na linha da filosofia da satisfação (ou 'arte do possível'). As organizações que estão mais preocupadas com sobrevivência do que com desenvolvimento e crescimento, adotam ainda atitudes confortáveis e conservadoras por apelo a um mínimo de esforços que apenas convergem para a correção de deficiências, enfrentando o futuro com base no passado e sobrepondo o planeamento e a gestão dos recursos financeiros aos demais recursos. Talvez seja por essa razão autores como William P. Ehling (in Estudo sobre a excelência em relações públicas e administração da comunicação) detetaram que há poucos autores a estudar a contribuição económica da comunicação numa organização, ao invés, há demasiados que estudam o seu valor social, que nas palavras de Margarida Kunsch (in *Relações Públicas e Modernidade – Novos*

paradigmas na comunicação organizacional, 5.^o Ed., Summus editorial, 1997, p. 123) se tornou num ‘modismo’ que erroneamente se passou a integrar no conceito de marketing.

Por outro lado, se o século XX foi a era da invenção e da produção em massa, o século XXI para os analistas contemporâneos será a era onde o conhecimento, a educação e a comunicação têm um papel central. Autores como Castells (Castells, Manuel. *A sociedade em Rede - A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999, v 1) e Niskier (Niskier, Arnaldo. *Educação superior no século XXI. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*. Rio de Janeiro: v.6, n.21, p.441-560, out./dez. 1998) denominam esta como a “sociedade do conhecimento” ou “sociedade da aprendizagem”.

Nessa senda, em uníssono com Autores e filosofias hoje assumidas quer pelo Direito quer por entidades nacionais e internacionais que através de normas, recomendações ou manuais de boas práticas, acreditamos que um clima de apoio integrado deve primar nas culturas organizacionais e nas relações sociais dos serviços, contextualizando a segurança, higiene e saúde no trabalho de forma a engrandecer o valor do trabalhador, do trabalho e da organização. Reflexão importante de estudos contemporâneos é a de que a comunicação é o canal primário para a coordenação de atividades e estabelecimento da ordem na cooperação e na sistematização das ações, competindo aos líderes definir orientações estratégicas para que a gestão possa ser assistida pelo empenhamento e envolvimento dos trabalhadores otimizando-se resultados.

Impõe-se a questão: De que forma a comunicação organizacional pode constituir um fator de mudança de culturas, mentalidades, hábitos, práticas e paradigmas? De acordo com as conclusões pertinentes de vários autores sabemos a importância dos líderes nas organizações, uma vez que comunicam valores e expectativas através da sua visão do mundo e das suas ações, aparecendo aos olhos dos trabalhadores como um porto seguro no momento das crises; há, no entanto, o risco de este ter uma visão equivocada, que com muita probabilidade, através da sua influência causará ineficácia organizacional, prejuízo e sofrimento. É de reconhecimento geral que a par de outros aspetos e variáveis, os líderes e gestores de uma organização são a chave para o sucesso das organizações. O suporte para esse sucesso passa, seguindo Almeida, V. (*A comunicação interna na empresa*. Lisboa: Áreas Editora. 2003) pela comunicação interna que assume, mais do que nunca, papel crucial no desenvolvimento da empresa. Como tal, uma comunicação interna bem planeada e estruturada, baseada numa forte estratégia de comunicação, é essencial para qualquer empresa que queira estar atenta ao estado da moral e motivação dos seus trabalhadores. A comunicação

interna não pode ser reduzida a um conjunto de canais através dos quais circula a informação mas sim, ser entendida como um sistema de interações onde o emissor e o recetor se interinfluenciam e partilham significados simbólicos.

A reflexão feita ao longo deste trabalho levou-nos a aplaudir o pungente significado que transportam as palavras de Carneiro, A. (Supervisão escolar e gestão intermédia. Dissertação de Mestrado. Porto. 2006) quando refere que apenas organizações dotadas de um rumo comunicacional em que seja dada voz a todos os seus membros geram processos de identificação, mobilização e adesão capazes de as tornarem eficientes, eficazes ou mesmo grandiosas e únicas. Toda esta atividade é impulsionada, no seio dessas organizações, por figuras particulares, que exercem funções de liderança ou gestão, quer ligadas formalmente ao desempenho de determinados cargos, quer assumidas informalmente, por força do próprio perfil ou das circunstâncias do contexto. Sintetizando com o fito de chegar do abstrato ao concreto e do formal ao real, citamos Jung: “Quando você olha para fora, você sonha; quando olha pra dentro, você acorda. É disso que estamos falando quando falamos da Comunicação Interna”.

Entendemos que a relação entre as dimensões Comunicação e Cultura Organizacionais e Planeamento e Gestão da SHST é fundamental para a eficiente implementação e gestão de uma política que assuma efetivamente o bem-estar físico, psicológico e social dos trabalhadores e para um clima e cultura organizacionais mais coesos e eficazes de modo a incutir excelência à organização, tão almejada e necessária nestes tempos competitivos e exigentes de globalização. É nesta perspetiva que a comunicação interna pode funcionar enquanto área interessante e parte indispensável numa eficaz e eficiente política de gestão onde a saúde e segurança ocupacionais sejam uma condição *sine qua non*, um motor do capital humano entendido como agente e não objeto numa integrada política organizacional.

Allen & Meyer (*cit in* Ferreira *et al.*, 2006) defende que os trabalhadores desenvolvem maior compromisso com os valores e objetivos da organização se existir um comprometimento afetivo, sendo este determinante na produtividade e motivação dos trabalhadores. O espírito de equipa, integrado e direcionado para os objetivos delineados, atende ao clima, à cultura, à saúde e segurança das partes como um todo que integram o sistema organizacional. Por isso se entende que a comunicação pode ser o eixo que une e faça convergir as sinergias existentes e que basta, afinal, a quem dirige dar aquele primeiro passo que necessariamente desperte para um prudente (re)começo. Concordamos ainda com Dominic Cooper (2001) quando afirma que técnicas motivacionais são fundamentais para a melhoria da cultura de segurança e saúde ocupacionais na medida que estas impactam sobre o comportamento,

percepções e atitudes, reconhecendo que os trabalhadores motivados, comportar-se-ão com segurança de boa vontade, e de forma consistente. É, portanto, a motivação um dos fatores essenciais na indução dos trabalhadores a adotarem comportamentos seguros e corretos.

Com Maslow, Abraham H. (1970) reafirmamos a importância do capital humano das organizações que, na fase denominada terceira Revolução Industrial passa, não por acaso, a ser fonte de maior interesse. São os trabalhadores que possibilitam a vantagem competitiva nas organizações. Já percebemos e identificámos o que os pode ajudar a experimentar melhor bem-estar físico, psicológico e social na sua vida profissional. É cada vez mais certo que apostar em leituras preventivas ao invés de leituras reativas, a vários níveis, amplia e harmoniza o diálogo entre capital e trabalho. A Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho é essencial para a valorização do trabalho, das organizações e dos Trabalhadores.

Bem assim, sendo a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho uma área vastíssima, estamos em crer que, pela cada vez maior complexidade e especificidade técnico-científica e o desenvolvimento da sociedade se terá que forçar, correspondentemente, uma mais imbrincada interdisciplinaridade entre áreas de saberes diferentes. Pensamos que a possibilidade de formação superior por áreas de especialização para os profissionais da Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho talvez fosse uma ideia para a resolução de problemas/riscos que todos sabemos estarem em crescendo e para os quais se devem encontrar respostas onde o saber técnico e científico seja posto, com pragmatismo, ao serviço da humanidade.

Não se compreende o fosso entre o atual conhecimento da ciência com a desaplicação que dele se faz na vida quotidiana das pessoas, das organizações, das sociedades.

Estamos em crer que apostar num processo formal de comunicação interna interligado com a implementação de serviços de SHST asseguraria a criação de um meio valioso para consecução das metas definidas, tornando claro para todos que cada um pode fazer a sua parte e como a parte de cada um se integra no todo. A estratégia de uma organização passa pela estruturação de processos formais de maneira que se tomem óbvios os objetivos comuns fortalecendo-se uma imagem única e refletindo-se uma postura ética entre os diferentes agentes da organização.

Sem ter a pretensão de esgotar o tema em apreço procurámos mencionar e problematizar alguns daqueles que pensamos ser aspetos essenciais, indicando do mesmo passo caminhos para soluções e saberes inspirados em quem de algum modo se dedica à problemática. Como matérias principais destacamos a pertinência e

contemporaneidade dos aspetos investigados tocando, ainda que levemente, em questões que sugerem a extensão do problema.

Noventa por cento dos inquiridos neste estudo concordam que trabalhadores felizes e motivados ficam menos vezes doentes. Despertar o papel *cidadania* das organizações é estar em sintonia com o sentido de transformações da atualidade.

A leitura refletida das palavras de Carl Gustav Jung, porque certos da sua importância remata o que deve ser a metodologia científica a considerar neste Século – “‘Se o homem errado utilizar o método certo, o meio certo operará errado’. Esta sentença, infelizmente verdadeira, da sabedoria chinesa, opõe-se da maneira mais brutal à fé que professamos no método ‘certo’, sem levar em conta o indivíduo que o utiliza.” “Não é o diploma médico, mas a qualidade humana, o decisivo.”

Na mesma linha relembro o que um Professor definiu o que é um ramo da Saúde Ambiental e que, sem dúvida, espelha a necessidade de se atender ao que, efetivamente, este conceito encerra “é a ciência e a arte de...”

CAPÍTULO VII – PERSPETIVAS FUTURAS

O horizonte temporal impõe sempre restrições à execução dos trabalhos. Logo se reflete esta limitação relativamente ao número da amostra apresentada.

Seria importante a realização de estudos noutras instituições públicas portuguesas, a fim de apurar que valores expressam os profissionais, em termos de condições ambientais e de implementação de sistemas de segurança, higiene e saúde no trabalho, de cultura e comunicação organizacionais.

Esta investigação poderia ter sido mais enriquecida se a par das soberbas orientações nas áreas da SHST e da Estatística, outras se lhe tivessem sido associadas, especialmente da área da Psicologia e da Comunicação Organizacional. Esta lacuna é comumente partilhada ao nível dos recursos humanos da maioria das nossas organizações, razão pela qual consideramos a necessidade de cada vez mais se repensar na constituição dos quadros técnicos das organizações, de modo a que se reflita a possibilidade de integrar profissionais da área das ciências humanas direcionadas ao estudo da psicologia comportamental e da comunicação organizacional nos departamentos de segurança, higiene e saúde ocupacionais.

Por fim, face aos baixos índices de cultura e tradição em Portugal, particularmente no setor público, e especificamente no Politécnico de Coimbra, no âmbito de Segurança, Higiene e Saúde Ocupacionais, por um lado e à preterição de equipas formadas com responsabilidades específicas na área da comunicação interna em serviços públicos, por outro, consequência do défice existente ao nível do planeamento de políticas de gestão integradas onde a estruturação de processos formais seja uma realidade, declinou na nossa dificuldade em obter referências base e suporte para o estudo realizado. Não encontramos muitos trabalhos que incorporem num só tema as duas dimensões estudadas.

Este foi, por todas as razões manifestas, um projeto embrionário, o possível face às limitações encontradas. Foi, no entanto, um estudo exploratório que ambicionou ser um ponto de partida a outras análises ou intervenções que, desejavelmente, num futuro próximo, possa vir a desencadear.

BIBLIOGRAFIA

- Aaltonen, M. (2007). The Zero Effect Model. The Quality of Working Life: Challenges for the Future. Liber Amicorum for the 10th Anniversary of Prevent, Prevent. Brussels.
- Agência Europeia para a Segurança e Saúde do Trabalho (2007). Liderança e participação dos trabalhadores. Obtido em 2015 de Maio de 10, de <https://osha.europa.eu/pt/themes/leadership-and-worker-participation>
- Almeida, V. (2003). A comunicação interna na empresa. Lisboa: Áreas Editora.
- Alves, M. M. C. D. (2011) - O clima de segurança na política e estratégia de saúde e segurança no trabalho - Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Segurança e Higiene sob a orientação da Professora Doutora Maria Odete Pereira. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Associação Empresarial de Portugal (2004). Higiene e Segurança no Trabalho. Obtido em 2014 de abril de 02, de http://pme.aeportugal.pt/Aplicacoes/Documentos/Uploads/2004-10-15_16-29-37_AEP-HIGIENE-SEGURANCA.pdf
- Ball, Stephen (1987). La micropolítica de la escuela. Madrid: Paidós Ibérica.
- Bakhtin, M. M.. (2005). Dialogismo e construção do sentido/organização: Beth Brait. B179-2.^a Ed ver.-Campinas, SP: Editora da UNICAMP.
- Berg, A. I., Hassing, L. B., McClearn, G. E., & Johansson, B. (2006). What matters for life satisfaction in the oldest-old?. Aging and Mental Health.
- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. (2008). Is well-being U-shaped over the life cycle? Social Science and Medicine, 66.
- Boneu, F., & Henriët, B. (1990). Audit de la communication interne. Paris: Collection Audit.
- Cabral, F. (2001). Prefácio (Unid.1, cap.7, 2.^a atual.) in R. Veiga (coord.), Higiene, Segurança, Saúde e Prevenção de Acidentes de Trabalho. Lisboa: Verlag Dashofer.
- Cadernos do Centro de Estudos Judiciários (2013). Coleção Formação Inicial. Jurisdição do Trabalho e da Empresa. Direitos fundamentais e de personalidade do trabalhador.
- Cahen, R. (1990). Comunicação Empresarial, a imagem como património da empresa e ferramenta de marketing. 6.^a ed. São Paulo: Best Seller.
- Campbell, John; Dunnette, Marvin D.; Lawler, Edward E. & Weick, K.E. (1970). Managerial behavior, performance and effectiveness. New York, McGraw-Hill Book Company.

- Cantril, H. (1965). The pattern of human concerns. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press
- Carneiro, A. (2006). Supervisão escolar e gestão intermédia. Dissertação de Mestrado. Porto.
- Carta Internacional dos Direitos Humanos (2015). Centro dos Direitos do Homem das Nações Unidas, publicação GE.94-15440.
- Carta Social Europeia Revista, assinada por Portugal em 3 de maio de 1996 e aprovada para ratificação pela Resolução da Assembleia da República n.º 64-A/2001, de 17 de Outubro, publicada no Diário da República, I Série-A, n.º 241/2001, 1.º Suplemento.
- Chahad, J. P. Z. (1993). Recursos Humanos e Gastos com Pessoal no Setor Público Brasileiro. Revista de Administração Pública, FGV - Rio de Janeiro, v. 27.
- Chiavenato, I. (2004). Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. (8.ª ed.), p. 370. Editora Atlas S.A..
- Constituição da República Portuguesa (1976). Aprovada na Assembleia Constituinte, reunida na sessão plenária de 2 de abril de 1976.
- Convenção N.º 155 (1981). Organização Internacional do Trabalho - Relativa à Segurança, à Saúde dos Trabalhadores e ao Ambiente de Trabalho. Adoptada pela Conferência Geral da Organização Internacional do Trabalho na sua 67.ª sessão, em Genebra, a 22 de junho de 1981 com entrada em vigor na ordem internacional em 11 de agosto de 1983 e na ordem jurídica portuguesa em 28 de maio de 1986.
- Cooper, D. (2001). Improving safety culture: a practical guide, John Wiley & Sons. Obtido em 2015 de maio de 01, de www.behavioural-safety.com
- Wada, C. (2015). Importância da comunicação na saúde do trabalhador. Obtido em 2015 de maio de 10, de <http://www.cmqv.org/website/artigo.asp?cod=1461&idi=1&moe=212&id=15486>
- Dashofer, V. (2001). Higiene, Segurança, Saúde e Prevenção de Acidentes de Trabalho. Unidade 8, Capítulo 6.
- Decreto-Lei n.º 441/91 - Regime Jurídico da Segurança e Saúde no Trabalho, publicado no Diário da República, I. S.-A, n.º 262, de 14 de novembro de 1991.
- Diener, E., Lucas, R. E., & Scollon, C. N. (2006). Beyond the hedonic treadmill: revising the adaptation theory of wellbeing. American Psychologist.
- Diretiva 89/391/CEE do Conselho, de 12 de junho de 1989, relativa à aplicação de medidas destinadas a promover a melhoria da segurança e da saúde dos trabalhadores no trabalho. Pblicada no Jornal Oficial n.º L 183 de 29/06/1989.
- Duarte, Jorge (2006). Glossário de Comunicação Pública. Brasília: Casa das Musas.

- Duarte, Jorge (2006). Comunicação Pública. Obtido em 2015 de julho de 25, de <http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pdf>
- EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work (2010). Workplace Health Promotion for Employers. Obtido em 2015 de março de 28, de <http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/93>
- EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work. Obtido em 2015 de abril de 29, de https://osha.europa.eu/pt/topics/worker-participation/index_html
- Ferreira, J. M. (1975). Citado por Alcobia, 2001. Atitudes e satisfação no trabalho. Eds. Manual de psicossociologia das organizações. Lisboa: McGraw-Hill.
- Frankl, Viktor E. (1991). Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração. São Leopoldo, RS : Sinodal.
- Fonseca, Eugénio. Mestrado em Administração – A construção da imagem organizacional, Belo Horizonte, 2003.
- Garcia, R. (2006). Sobre a Terra - Um guia para quem lê e escreve sobre Ambiente. 2.ª Edição. Lisboa: Público.
- Guedes, A. Brandão. Prevenção dos riscos profissionais. As chefias podem desempenhar um papel importante!. Obtido de http://www.act.gov.pt/SiteCollectionDocuments/BolsaTextosSHST/PrevencaoRiscosProfissionais_Chefias.pdf
- Heller, D., Watson, D., & Ilies, R., 2006. The dynamic process of life satisfaction. J Pers, 5.
- Herzberg, F. (1975). Novamente: como se faz para motivar funcionários? Biblioteca Harvad, v.1, n. 13.
- Hilion, C.R.B.C (2011). A Influência da Motivação no Trabalho sobre a Perceção do Risco. Dissertação apresentada para obtenção de grau de Mestre. Instituto Politécnico de Setúbal.
- International Labour Organisation (2009). Information on decent work and a health and safety culture, ILO, Geneva. Obtido em 2015 de março de 10, de: http://www.ilocarib.org.tt/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=1138&Itemid=1141
- Kant, I. (2004). Fundamentação da Metafísica dos Costumes e Outros Escritos. Tradução de Leopoldo Holzbach. São Paulo: Martin Claret.
- Korzeniowska, Elżbieta & Puchalski, Krzysztof (2006). Workplace Health Promotion in Enlarging Europe. Published by the Nofer Institute of Occupational Medicine - part of Work Package 3 of the Project “Development of Structures for Dissemination of Good Practice in the Field of Workplace Health Promotion in the Acceding and the Applicant Countries” — “Dragon-fly”.

- Kreps, G. (1995). La comunicación en las organizaciones. 2. ed. Wilmington Delaware, USA: Addison Wesley Iberoamericana.
- Kunsch, Margarida. (1997). Relações Públicas e Modernidade – Novos paradigmas na comunicação organizacional, 5.º Ed., Summus editorial.
- Lacruz, M. E., Emeny, R. T., Baumert, J., & Ladwig, K. H. (2011). Prospective association between self-reported life satisfaction and mortality: results from the MONICA/KORA Augsburg S3 survey cohort study. BMC Public Health, 11.
- Lei n.º 99/2003, de 27.08. – publicada no Diário da Republica n.º 197, I Série A, 27 de agosto de 2003. Aprova o Código do Trabalho (com as alterações introduzidas pela Lei n.º 59/2008, de 11.09., e pela Lei n.º 12-A/2008, de 27.02.). Revogado pela Lei n.º 7/2009, de 12.12.
- Lei n.º 35/2004, de 29.07. – publicada no Diário da Republica n.º 177, Série I-A. Regulamenta a Lei n.º 99/2003, de 27.08., que aprovou o Código do Trabalho.
- Lei n.º 66-B/2007, de 28.12. – publicada no Diário da Republica, 1.ª Série, n.º 250, de 28.12.2007 e estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, designado por SIADAP.
- Lei n.º 98/2009 de 04.09. – publicada no Diário da Republica, 1.ª Série, n.º 172, 04 de setembro de 2009. Regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais, incluindo a reabilitação e reintegração profissionais, nos termos do artigo 284.º do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12.02.
- Lei n.º 102/2009, de 10.09. – publicada no Diário da Republica, 1.ª Série, n.º 176, de 10.09.2009. Regime Jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho.
- Lei n.º 7/2009, de 12.12. – publicada no Diário da República, n.º 30, Série I, de 12.02.2009. Aprova a revisão do Código do Trabalho.
- Lei n.º 42/2012, de 28.08. – publicada no Diário da República, 1.ª série, n.º 166, de 28.08.2012. Aprova os regimes de acesso e de exercício das profissões de técnico superior de segurança no trabalho e de técnico de segurança no trabalho.
- Lei n.º 3/2014, de 28.01.2014 – publicada no Diário da Republica, 1.ª Série, n.º 19, de 28.01.2014. Procede à segunda alteração (e republicação) da Lei n.º 102/2009, de 10.09., que aprova o Regime Jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho.
- Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro - Aprova o Regime Jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho. Publicada no Diário da República, I S., n.º 176 de 10 de junho de 2009. Transpõe para a ordem jurídica interna a Diretiva n.º 89/391/CEE, do Conselho, de 12 de junho, relativa à aplicação de medidas destinadas a promover a melhoria da segurança e da saúde dos trabalhadores no

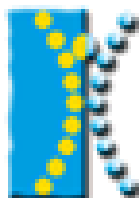
trabalho, alterada pela Diretiva n.º 2007/30/CE, do Conselho, de 20 de junho. Revoga o Decreto-Lei n.º 441/91, de 14 de Novembro.

- Lei n.º 3/2014. Publicada no Diário da República, S. I, n.º 6 de 09 de janeiro de 2014. Altera e republica a Lei 102/2009, de 10 de setembro de 2009.
- Leitão, L. M. T. de M. (2012). Direito do Trabalho, 3.ª Edição, Almedina.
- Lima, M. L. (1999). Perceção de Riscos e Culturas de Segurança nas Organizações. Psicologia, XII, 2.
- Littlejohn, Stephen (1982). Fundamentos teóricos da comunicação. Rio de Janeiro: Zahar.
- Maslow, A. H., (1970). Introdução à psicologia do ser. Rio de Janeiro: Livraria Eldorado Tijuca.
- Marconi, Marina de Andrade, Lakatos, Eva Maria. (1992). Metodologia do Trabalho Científico. 4 ed. São Paulo: Atlas.
- Mearns, K. et al. (2003). Safety climate, safety management practice and safety performance in offshore environments. Safety Science, 25.
- Moreira, A. (2007). O segredo não é mais a alma do negócio: Comunicação empresarial e as novas tecnologias da informação. Universidade Católica de Pernambuco - Recife. Obtido em 2015 de junho de 01, de <http://bocc.ubi.pt/pag/moreira-adriana-comunicacao-empresarial.html>.
- Nassar, P. (2006). Tudo é comunicação, Lazuli Editora, S. Paulo.
- Nassar, P. (2004). Comunicação interna: a força nas empresas, volume 2. S. Paulo.
- Neal, A., Griffin, M. A. & Hart, P. M. (2000). The Impact of Organizational Climate on Safety Climate and Individual Behavior. Safety Science, 34.
- Nicolescu, Basarab O Manifesto Da Transdisciplinaridade. Edição/reimpressão, 2001. Editor: Triom. Coleção: Apontamentos Saúde
- Oliveira, F. A. R. S. C. (2013). Mestrado em Direito; Ciências Jurídico-Filosóficas. Breves considerações a respeito do princípio da dignidade da pessoa humana. Trabalho realizado sob a orientação do Prof. Doutor Paulo Ferreira da Cunha, com coorientação do Prof. Doutor João Carlos Relvão Caetano. Universidade do Porto.
- Organização Internacional do Trabalho, OIT (2005). Prevenção: Uma Estratégia Global. Lisboa, Bureau Internacional do Trabalho.
- Organização Mundial da Saúde - OMS (2006). Health risks of particulate matter from long-range transboundary. Copenhaga.
- Organização Mundial da Saúde - OMS (2009). WHO Guidelines for Indoor Air Quality - Dampness and Mould. Obtido em 2014 de março de 23, de http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0017/43325/E92645.pdf

- Organização Mundial da Saúde – OMS. (2010). Ambientes de trabalho saudáveis: um modelo para ação: para empregadores, trabalhadores, formuladores de política e profissionais. /OMS; tradução do Serviço Social da Indústria. – Brasília: SESI/DN.
- Pacto Internacional sobre Os Direitos Económicos, Sociais e Culturais, assinado por Portugal em 1976 e aprovado para ratificação pela Lei n.º 45/78, de 11 de julho, publicada no Diário da República, I Série, n.º 157/78.
- Peters, Thomas J. e Robert H. Waterman Jr. (2006). *Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*, Collins Business Essentials.
- Petersen, D. (1998). Safety Policy, Leadership and Culture. ILO Encyclopedia of Occupational Health and Safety (4th edition, volume 2).
- Prenda, K. M., & Lachman, M. E. (2001). Planning for the future: A life management strategy for increasing control and life satisfaction in adulthood. *Psychology and Aging*, 16.
- Perrenoud, Ph. (1999). Prática reflexiva e participação crítica. *Revista Brasileira de Educação*.
- Rabbitt, P., Lunn, M. Ibrahim, S., Cobain, M., & McInnes, L. (2008). Unhappiness, health and cognitive ability in old age. *Psychological Medicine*, 2.
- Regiani, M. C. (2001). Fatores de Satisfação e Insatisfação no Trabalho do Professor, a partir da Teoria da Motivação e Higiene de F. HERZBERG. Dissertação de mestrado. Centro Federal de Educação e Tecnologia do Paraná. Paraná/ Unidade Curitiba.
- Santos, Pablo S.M.B. (2013). Princípios da Metaciência Social.
- Schmitz, J. C. (2012). A dignidade humana, o valor social do trabalho e a aplicação do princípio da proteção no direito do trabalho. *Revista Jurídica*, v. 16, n.º 32.
- Schneider, B. (1985). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*.
- Rowley, K. M, & Feather, N. T. (1987). The impact of unemployment in relation to age and length of unemployment, *Journal of Occupational Psychology*, 60.
- Stadler, P. & Spieß, E. (2005). Mitarbeiterorientiertes Führung und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, INQA/Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Obtido em 2015 de março de 14, de <http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion>.
- Somavía, J. (2005). ex-Diretor-Gral da Organização Internacional do Trabalho. Tradução do ISHST, com a colaboração do Escritório da OIT em Lisboa, a partir do texto original da OIT: Facts on Safety at Work. Obtido em 2015 de junho de 12, de http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/html/portugal_dia_seguranca_pt.htm
- Spector, P. E. 2006. *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva

- Teixeira, A. (2005). *Gestão das Organizações*, (2.^a ed.). Madrid: Editora McGraw-Hill.
- Weil, Pierre (1982). "La Conscience Cosmique, Introduction à la Psychologie Transpersonnelle", Paris, in *L'Homme et la connaissance*.
- Weil, Pierre (1991). *Holística: uma nova visão e abordagem do real*.
- Yule, S. Senior (2003). *Management Influence on safety performance in the UK and US energy sectors*. Doctoral thesis. Scotland: University of Aberdeen.
- Zimmer, A. (2006). *BGW-Projekt Führung und Gesundheit*, 1, Teil: Literaturanalyse. Obtido em 2015 de junho de 15, de http://www.bgwonline.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Medientypen/Fachartikel/BGW-Projekt_20F_C3_BChrung_20und_20Gesundheit.
- Zimmer, A. & Gregersen, S. (2007). *Gesundheitsfördernd führen: eine Pilotstudie in ausgewählten BGW-Mitgliedsbetrieben*. Obtido em 2015 de junho de 9, de http://www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Medientypen/Fachartikel/Projektbericht_Gesundheitsfoe_Fuehren.
- Zohar, M. (1980). *Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications*. *Journal of Applied Psychology*, 65.
- Zwetsloot G.I.J.M. (2003). *From Management Systems to Corporate Social Responsibility*. *Journal of Business Ethics*, special issue on Corporate Social Responsibility, 44.
- Zwetsloot G.I.J.M. & Dijkman, A., (2010), *AI blad 56, Werken aan veiligheids- en gezondheidscultuur*. SDU, Den Haag.

ANEXOS



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA DA SAÚDE DE COIMBRA

Questionário IPC agosto 2015

QUESTIONÁRIO

Clima para uma Gestão de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho - Comunicar para Motivar

Este questionário procura avaliar o impacto que a comunicação institucional assume como via de cultura organizacional no âmbito do bem-estar físico, psicológico e social da sua comunidade enquanto recurso inestimável para a organização IPC.

O trabalho em cooperação e a interdependência entre os membros de uma organização necessita ser impulsionado de modo a adequar-se aos tempos e às novas formas de gestão.

É este um instrumento que possibilita o diagnóstico das dificuldades e das possibilidades organizacionais atendendo à comunicação interna existente.

A informação recolhida destina-se exclusivamente a ser tratada enquanto no campo de ação de um Projeto de Investigação do Mestrado em Segurança e Saúde do Trabalho lecionado na Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra.

À equipa de investigação cabe a responsabilidade de garantir a confidencialidade dos dados, imposta por qualquer questão ética ou legal, resumindo-se a sua utilização para tratamento estatístico, interpretação e análise de dados.

Aluno: Margarida Maria Ramos Dias

Orientadora: Professora Doutora Ana Ferreira

PARTE I

DADOS PESSOAIS

1. Idade: _____
2. Género:
 - a) Masculino ☐
 - b) Feminino ☐
3. Habilitações Literárias

1.º Ciclo do Ensino Básico (1.ª à 4.ª Classe)	<input type="checkbox"/>
2.º Ciclo do Ensino Básico (5.º e 6.º Ano)	<input type="checkbox"/>
3.º Ciclo do Ensino Básico (7.º ao 9.º Ano)	<input type="checkbox"/>
Ensino Secundário	<input type="checkbox"/>
Ensino Superior	<input type="checkbox"/>
4. Escola/Instituto onde trabalha: _____
5. Antiguidade na instituição: _____
6. Categoria/cargo: _____

PARTE II

Leia os itens a seguir e assinale o ponto que representa a sua percepção/opinião relativamente ao seu local de trabalho.

	discordo totalmente	discordo	nem concordo /nem discordo	concordo	concordo totalmente
1 - Reconheço que há um esforço organizacional para debater ideias, sugestões e pontos de vista, criando alternativas.	1	2	3	4	5
2 - Esta organização tem condições de segurança e saúde no trabalho que satisfazem as normas legais.	1	2	3	4	5
3 - Todos os Trabalhadores da organização participam, ou por representação ou diretamente nos processos de tomada de decisão.	1	2	3	4	5
4 - Reconheço que o bem-estar físico, psicológico e social é uma preocupação presente na política de Gestão do IPC.	1	2	3	4	5
5 - As falhas, omissões ou erros que ocorrem são metodicamente analisados como mecanismo de delineação de ações futuras.	1	2	3	4	5
6 - Atuo numa organização integrada, onde há uma equipa que coordena a interdependência e comunicação entre cada setor.	1	2	3	4	5
7 - Chegam-me orientações técnicas sobre como proceder em caso de emergência, evacuação ou incêndio através de meios criados para esse fim – equipas formadas, comunicações internas, reuniões, formação, simulacros.	1	2	3	4	5

	discordo totalmente	discordo	nem concordo /nem discordo	concordo	concordo totalmente
8 - Há clima de transparência entre os membros da comunidade do Instituto: disponibilidade e meios para discutir e trocar informações de interesse.	1	2	3	4	5
9 - Colaboradores felizes e motivados ficam menos vezes doentes, ganhando-se na produtividade e na qualidade de vida em geral.	1	2	3	4	5
10 - No meu local de trabalho há condições de responder pelos diversos segmentos e atividades de trabalho, evitando-se a especialização isolada e o domínio exclusivo de alguns sobre certos assuntos.	1	2	3	4	5
11 - O sistema de comunicação interna funciona quer na horizontal (entre Colegas) quer na vertical (respeita a hierarquias)	1	2	3	4	5
12 - Há meios internos próprios e condições definidos que me permitem partilhar ideias, projetos, sugestões, preocupações, ...	1	2	3	4	5
13 - Criar uma organização que aprende é metade da solução para o desafio.	1	2	3	4	5
14 - Há reuniões onde posso expressar opiniões, dificuldades e dúvidas sobre a dinâmica organizacional e pessoal.	1	2	3	4	5
15 - Sinto que poderia haver mais cultura e cidadania organizacionais se houvesse uma gestão mais aberta e comunicativa.	1	2	3	4	5
16 - Penso que a comunicação estimula de forma decisiva a minha postura na organização.	1	2	3	4	5

	discordo totalmente	discordo	nem concordo /nem discordo	concordo	concordo totalmente
17 - Acho que deveria haver, para meu bem e do IPC, um setor responsável que cuidasse da comunicação interna transversal a todos os setores e uma equipa de técnicos de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.	1	2	3	4	5
18 - Recebo informações internas através de portal/site, newsletters enviadas por e-mail, cartazes, murais, relatórios, reuniões, jornal institucional, correspondência.	1	2	3	4	5
19 - É notório que os Dirigentes compreendem a importância e a influência para o bom clima organizacional do seu próprio envolvimento e interesse em áreas estratégicas para a saúde da organização.	1	2	3	4	5
20 - Os Trabalhadores das organizações cuja atividade é na área do Ensino não correm riscos que requeiram grandes preocupações na área da Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho	1	2	3	4	5
21 - Sinto que a saúde ambiental do meu local de trabalho poderia melhorar se houvesse formação, informação, hábitos e práticas de aconselhamento por parte de profissionais.	1	2	3	4	5
22 - Considero o meu trabalho monótono e sinto que produzo aquém das minhas possibilidades.	1	2	3	4	5
23 - Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização e tenho orgulho de trabalhar no IPC.	1	2	3	4	5

	discordo totalmente	discordo	nem concordo /nem discordo	concordo	concordo totalmente
24 - Sinto-me bem informado sobre os problemas que podem afetar os Trabalhadores pelo desempenho das suas tarefas e como posso minimizá-los.	1	2	3	4	5
25 - Sei que há boas razões para acreditar que tudo pode melhorar - a comunicação, a motivação, a união, o clima de segurança e saúde no trabalho.	1	2	3	4	5
26 - A comunicação interna existente nesta instituição faz com que haja uma cultura e clima compartilhados, motivando-me bastante no dia-a-dia.	1	2	3	4	5
27 - A comunicação interna influencia a motivação e dinamiza as estruturas e a melhoria dos resultados organizacionais.	1	2	3	4	5

Obrigada pela sua colaboração.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
1 - Reconheço que há um esforço organizacional para debater ideias, sugestões e pontos de vista, citando alternativas.	2,75	1,188	60
2 - Esta organização tem condições de segurança e saúde no trabalho que satisfazem as normas legais.	2,83	1,152	60
3 - Todos os Trabalhadores da organização participam, ou por representação ou diretamente nos processos de tomada de decisão.	2,48	1,066	60
4 - Reconheço que o bem-estar físico, psicológico e social é uma preocupação presente na política de Gestão do IPC.	2,48	1,017	60
5 - As falhas, omissões ou erros que ocorrem são metodicamente analisados como mecanismo de delineação de ações futuras.	2,35	,971	60
6 - Atuo numa organização integrada, onde há uma equipa que coordena a interdependência e comunicação entre cada setor.	2,55	1,080	60
7 - Chegam-me orientações técnicas sobre como proceder em caso de emergência, evacuação ou incêndio através de meios criados para esse fim - equipas formadas, comunicações internas, reuniões, formação, simulacros.	1,73	,954	60
8 - Há clima de transparência entre os membros da comunidade do Instituto: disponibilidade e meios para discutir e trocar informações de interesse.	2,27	1,039	60
9 - Colaboradores felizes e motivados ficam menos vezes doentes, ganhando-se na produtividade e na qualidade de vida em geral.	4,57	,871	60
10 - No meu local de trabalho há condições de responder pelos diversos segmentos e atividades de trabalho, evitando-se a especialização isolada e o domínio exclusivo de alguns sobre certos assuntos.	2,70	,997	60
11 - O sistema de comunicação interna funciona quer na horizontal (entre Colegas) quer na vertical (respeita a hierarquias)	3,05	1,156	60
12 - Há meios internos próprios e condições definidos que me permitem partilhar ideias, projetos, sugestões, preocupações, ...	2,55	1,111	60
13 - Criar uma organização que aprende é metade da solução para o desafio.	4,18	,948	60
14 - Há reuniões onde posso expressar opiniões, dificuldades e dúvidas sobre a dinâmica organizacional e pessoal.	2,48	1,214	60
15 - J. - Sinto que poderia haver mais cultura e cidadania organizacionais se houvesse uma gestão mais aberta e comunicativa.	2,12	1,043	60
16 - Penso que a comunicação estimula de forma decisiva a minha postura na organização.	4,12	,976	60
17 - J. - Acho que deveria haver, para meu bem e do IPC, um setor responsável que cuidasse da comunicação interna transversal a todos os setores e uma equipa de técnicos de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.	2,05	1,048	60
18 - Recebo informações internas através de portaisite, newsletters enviadas por e-mail, cartazes, murais, reuniões, correspondência	3,52	1,157	60
19 - É notório que os Dirigentes compreendem a importância e a influência para o bom clima organizacional do seu próprio envolvimento e interesse em áreas estratégicas para a saúde da organização.	2,90	1,145	60
20 - Os Trabalhadores das organizações cuja atividade é na área do Ensino não correm riscos que requeiram grandes preocupações na área da Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho	4,02	1,066	60
21 - J. - Sinto que a saúde ambiental do meu local de trabalho poderia melhorar se houvesse formação, informação, hábitos e práticas de aconselhamento por parte dos profissionais.	2,17	,924	60
22 - J. - Considero o meu trabalho monótono e sinto que produzo aquém das minhas possibilidades.	3,73	1,133	60
23 - Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização e tenho orgulho de trabalhar no IPC.	3,68	1,017	60
24 - Sinto-me bem informado sobre os problemas que podem afetar os Trabalhadores pelo desempenho das suas tarefas e como posso minimizá-los.	2,87	1,065	60
25 - Sei que há boas razões para acreditar que tudo pode melhorar - a comunicação, a motivação, a união, o clima de segurança e saúde no trabalho.	3,53	1,081	60
26 - A comunicação interna existente nesta instituição faz com que haja uma cultura e clima compartilhados, motivando-me bastante no dia-a-dia.	2,65	1,162	60
27 - A comunicação interna influencia a motivação e dinamiza as estruturas e a melhoria dos resultados organizacionais.	4,03	1,134	60

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.745
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square
		df
		Sig.
		.000

Communalities

	Initial	Extraction
1- Reconheço que há um esforço organizacional para debater ideias, sugestões e pontos de vista, criando alternativas.	1,000	,582
2- Esta organização tem condições de segurança e saúde no trabalho que satisfazem as normas legais.	1,000	,550
3- Todos os Trabalhadores da organização participam, ou por representação ou diretamente nos processos de tomada de decisão.	1,000	,547
4- Reconheço que o bem-estar físico, psicológico e social é uma preocupação presente na política de Gestão do IPC.	1,000	,646
5- As falhas, omissões ou erros que ocorrem são metodicamente analisados como mecanismo de delineação de ações futuras.	1,000	,524
6- Atuo numa organização integrada, onde há uma equidade que coordena a interdependência e comunicação entre cada setor.	1,000	,519
7- Chegam-me orientações técnicas sobre como proceder em caso de emergência, evacuação ou incêndio através de meios criados para esse fim - equipas formadas, comunicações internas, reuniões, formação, simulacros.	1,000	,336
8- Há clima de transparência entre os membros da comunidade do Instituto: disponibilidade e meios para discutir e trocar informações de interesse.	1,000	,584
9- Colaboradores felizes e motivados ficam menos vezes doentes, ganhando-se na produtividade e na qualidade de vida em geral.	1,000	,122
10- No meu local de trabalho há condições de responder pelos diversos segmentos e atividades de trabalho, evitando-se a especialização isolada e o domínio exclusivo de alguns sobre certos assuntos.	1,000	,460
11- O sistema de comunicação interna funciona quer na horizontal (entre Colegas) quer na vertical (respeita a hierarquias)	1,000	,660
12- Há meios internos próprios e condições definidos que me permitem partilhar ideias, projetos, sugestões, preocupações, ...	1,000	,758
13- Criar uma organização que aprende é metade da solução para o desafio.	1,000	,192
14- Há reuniões onde posso expressar opiniões, dificuldades e dúvidas sobre a dinâmica organizacional e pessoal.	1,000	,543
15_r- Sinto que poderia haver mais cultura e cidadania organizacionais se houvesse uma gestão mais aberta e comunicativa.	1,000	,274
16- Penso que a comunicação estimula de forma decisiva a minha postura na organização.	1,000	,296
17_r- Acho que deveria haver, para meu bem e do IPC, um setor responsável que cuidasse da comunicação interna transversal a todos os setores e uma equipa de técnicos de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.	1,000	,396
18- Recebo informações internas através de portal/site, newsletters enviadas por e-mail, cartazes, murais, relatórios, reuniões, jornal institucional, correspondência	1,000	,307
19- É notório que os Dirigentes compreendem a importância e a influência para o bom clima organizacional do seu próprio envolvimento e interesse em áreas estratégicas para a saúde da organização.	1,000	,456
20- Os Trabalhadores das organizações cuja atividade é na área do Ensino não correm riscos que requeiram grandes preocupações na área da Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho	1,000	,359
21_r- Sinto que a saúde ambiental do meu local de trabalho poderia melhorar se houvesse formação, informação, hábitos e práticas de aconselhamento por parte de profissionais.	1,000	,427
22_r- Considero o meu trabalho monótono e sinto que produzo aquém das minhas possibilidades.	1,000	,342
23- Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização e tenho orgulho de trabalhar no IPC.	1,000	,535
24- Sinto-me bem informado sobre os problemas que podem afetar os Trabalhadores pelo desempenho das suas tarefas e como posso minimizá-los.	1,000	,381
25- Sei que há boas razões para acreditar que tudo pode melhorar - a comunicação, a motivação, a união, o clima de segurança e saúde no trabalho.	1,000	,584
26- A comunicação interna existente nesta instituição faz com que haja uma cultura e clima compartilhados, motivando-me bastante no dia-a-dia.	1,000	,579
27- A comunicação interna influencia a motivação e dinamiza as estruturas e a melhoria dos resultados organizacionais.	1,000	,327

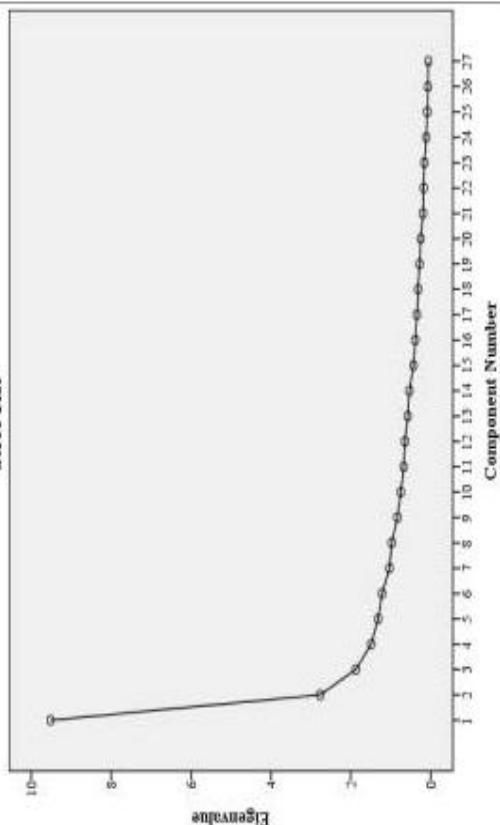
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		Rotation Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Total	% of Variance	Total	Cumulative %
1	9,521	35,262	9,521	35,262	9,427	34,915
2	2,766	10,244	2,766	10,244	2,860	45,506
3	1,872	6,935				
4	1,489	5,513				
5	1,314	4,867				
6	1,215	4,500				
7	1,030	3,814				
8	,973	3,603				
9	,830	3,073				
10	,747	2,768				
11	,672	2,490				
12	,643	2,380				
13	,570	2,112				
14	,529	1,960				
15	,429	1,590				
16	,383	1,417				
17	,341	1,261				
18	,314	1,163				
19	,276	1,023				
20	,247	,915				
21	,190	,704				
22	,172	,636				
23	,159	,590				
24	,111	,411				
25	,082	,303				
26	,069	,256				
27	,057	,209				
		100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix^a

	Component	
	1	2
12 - Há meios internos próprios e condições definidos que me permitem partilhar ideias, projetos, sugestões, preocupações, ...	,867	
11 - O sistema de comunicação interna funciona quer na horizontal (entre Colegas) quer na vertical (respeita a hierarquias)	,812	
4 - Reconheço que o bem-estar físico, psicológico e social é uma preocupação presente na política de Gestão do IPC.	,779	
1 - Reconheço que há um esforço organizacional para debater ideias, sugestões e pontos de vista, criando alternativas.	,759	
8 - Há clima de transparência entre os membros da comunidade do Instituto: disponibilidade e meios para discutir e trocar informações de interesse.	,756	
26 - A comunicação interna existente nesta instituição faz com que haja uma cultura e clima compartilhados, motivando-me bastante no dia-a-dia.	,750	
3 - Todos os Trabalhadores da organização participam, ou por representação ou diretamente nos processos de tomada de decisão.	,733	
5 - As falhas, omissões ou erros que ocorrem são metodicamente analisados como mecanismo de delineação de ações futuras.	,724	
14 - Há reuniões onde posso expressar opiniões, dificuldades e dúvidas sobre a dinâmica organizacional e pessoal.	,721	
6 - Atuo numa organização integrada, onde há uma equipa que coordena a interdependência e comunicação entre cada setor.	,717	
19 - É notório que os Dirigentes compreendem a importância e a influência para o bom clima organizacional do seu próprio envolvimento e interesse em áreas estratégicas para a saúde da organização.	,676	
2 - Esta organização tem condições de segurança e saúde no trabalho que satisfazem as normas legais.	,640	-,375
10 - No meu local de trabalho há condições de responder pelos diversos segmentos e atividades de trabalho, evitando-se a especialização isolada e o domínio exclusivo de alguns sobre certos assuntos.	,627	-,259
25 - Sei que há boas razões para acreditar que tudo pode melhorar - a comunicação, a motivação, a união, o clima de segurança e saúde no trabalho.	,621	,446
23 - Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização e tenho orgulho de trabalhar no IPC.	,616	,394
24 - Sinto-me bem informado sobre os problemas que podem afetar os Trabalhadores pelo desempenho das suas tarefas e como posso minimizá-los.	,616	
22 - Considero o meu trabalho monótono e sinto que produzo aquém das minhas possibilidades.	,581	
7 - Chegam-me orientações técnicas sobre como proceder em caso de emergência, evacuação ou incêndio através de meios criados para esse fim - equipas formadas, comunicações internas, reuniões, formação, simulacros.	,560	
17 - Acho que deveria haver, para meu bem e do IPC, um setor responsável que cuidasse da comunicação interna transversal a todos os setores e uma equipa de técnicos de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.		-,607
21 - Sinto que a saúde ambiental do meu local de trabalho poderia melhorar se houvesse formação, informação, hábitos e práticas de aconselhamento por parte de profissionais.	,352	-,551
16 - Penso que a comunicação estimula de forma decisiva a minha postura na organização.		,544
27 - A comunicação interna influencia a motivação e dinamiza as estruturas e a melhoria dos resultados organizacionais.	,297	,489
20 - Os Trabalhadores das organizações cuja atividade é na área do Ensino não correm riscos que requeiram grandes preocupações na área da Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho	-,396	,449
13 - Criar uma organização que aprende é metade da solução para o desafio.		,437
18 - Recebo informações internas através de portal/site, newsletters enviadas por e-mail, cartazes, murais, reuniões, jornais institucionais, correspondência	,361	,421
15 - Sinto que poderia haver mais cultura e cidadania organizacionais se houvesse uma gestão mais aberta e comunicativa.	,332	-,405
9 - Colaboradores felizes e motivados ficam menos vezes doentes, ganhando-se na produtividade e na qualidade de vida em geral.		,341

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
12 - Há meios internos próprios e condições definidos que me permitem partilhar ideias, projetos, sugestões, preocupações, ...	,852	
11 - O sistema de comunicação interna funciona quer na horizontal (entre Colegas) quer na vertical (respeita a hierarquias)	,810	
4 - Reconheço que o bem-estar físico, psicológico e social é uma preocupação presente na política de Gestão do IPC.	,797	
8 - Há clima de transparência entre os membros da comunidade do Instituto: disponibilidade e meios para discutir e trocar informações de interesse.	,764	
1 - Reconheço que há um esforço organizacional para debater ideias, sugestões e pontos de vista, criando alternativas.	,763	
26 - A comunicação interna existente nesta instituição faz com que haja uma cultura e clima partilhados, motivando-me bastante no dia-a-dia.	,760	
14 - Há reuniões onde posso expressar opiniões, dificuldades e dúvidas sobre a dinâmica organizacional e pessoal.	,734	
5 - As falhas, omissões ou erros que ocorrem são metodicamente analisados como mecanismo de delineação de ações futuras.	,720	
3 - Todos os Trabalhadores da organização participam, ou por representação ou diretamente nos processos de tomada de decisão.	,717	
6 - Atuo numa organização integrada, onde há uma equipa que coordena a interdependência e comunicação entre cada setor.	,705	
19 - É notório que os Dirigentes compreendem a importância e a influência para o bom clima organizacional do seu próprio envolvimento e interesse em áreas estratégicas para a saúde da organização.	,671	
25 - Sei que há boas razões para acreditar que tudo pode melhorar - a comunicação, a motivação, a união, o clima de segurança e saúde no trabalho.	,669	-,370
23 - Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização e tenho orgulho de trabalhar no IPC.	,658	-,319
24 - Sinto-me bem informado sobre os problemas que podem afetar os Trabalhadores pelo desempenho das suas tarefas e como posso minimizá-los.	,606	
10 - No meu local de trabalho há condições de responder pelos diversos segmentos e atividades de trabalho, evitando-se a especialização isolada e o domínio exclusivo de alguns sobre certos assuntos.	,592	,331
2 - Esta organização tem condições de segurança e saúde no trabalho que satisfazem as normas legais.	,592	,447
22_r - Considero o meu trabalho monótono e sinto que produzo aquém das minhas possibilidades.	,588	
7 - Chegam-me orientações técnicas sobre como proceder em caso de emergência, evacuação ou incêndio através de meios criados para esse fim - equipas formadas, comunicações internas, reuniões, formação, simulacros.	,539	,215
18 - Recebo informações internas através de portal/site, newsletters enviadas por e-mail, cartazes, murais, relatórios, reuniões, jornal institucional, correspondência	,408	-,375
17_r - Acho que deveria haver, para meu bem e do IPC, um setor responsável que cuidasse da comunicação interna transversal a todos os setores e uma equipa de técnicos de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.		,622
21_r - Sinto que a saúde ambiental do meu local de trabalho poderia melhorar se houvesse formação, informação, hábitos e práticas de aconselhamento por parte de profissionais.	,285	,588
16 - Penso que a comunicação estimula de forma decisiva a minha postura na organização.		-,540
20 - Os Trabalhadores das organizações cuja atividade é na área do Ensino não correm riscos que requeiram grandes preocupações na área da Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho	-,340	-,493
27 - A comunicação interna influencia a motivação e dinamiza as estruturas e a melhoria dos resultados organizacionais.	,352	-,451
15_r - Sinto que poderia haver mais cultura e cidadania organizacionais se houvesse uma gestão mais aberta e comunicativa.	,282	,441
13 - Criar uma organização que aprende é metade da solução para o desafio.		-,430
9 - Colaboradores felizes e motivados ficam menos vezes doentes, ganhando-se na produtividade e na qualidade de vida em geral.		-,348

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	,934	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	,934	N of Items	18
------------------	------	--	------	------------	----

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
12 - Há meios internos próprios e condições definidos que me permitem partilhar ideias, projetos, sugestões, preocupações, ...	2,55	1,111	60
11 - O sistema de comunicação interna funciona quer na horizontal (entre Colegas) quer na vertical (respeita a hierarquias)	3,05	1,156	60
4 - Reconheço que o bem-estar físico, psicológico e social é uma preocupação presente na política de Gestão do IPC.	2,48	1,017	60
8 - Há clima de transparência entre os membros da comunidade do Instituto: disponibilidade e meios para discutir e trocar informações de interesse.	2,27	1,039	60
1 - Reconheço que há um esforço organizacional para debater ideias, sugestões e pontos de vista, criando alternativas.	2,75	1,188	60
26 - A comunicação interna existente nesta instituição faz com que haja uma cultura e clima compartilhados, motivando-me bastante no dia-a-dia.	2,65	1,162	60
14 - Há reuniões onde posso expressar opiniões, dificuldades e dúvidas sobre a dinâmica organizacional e pessoal.	2,48	1,214	60
5 - As falhas, omissões ou erros que ocorrem são metodicamente analisados como mecanismo de delineação de ações futuras.	2,35	,971	60
3 - Todos os Trabalhadores da organização participam, ou por representação ou diretamente nos processos de tomada de decisão.	2,48	1,066	60
6 - Atuo numa organização integrada, onde há uma equipa que coordena a interdependência e comunicação entre cada setor.	2,55	1,080	60
19 - É notório que os Dirigentes compreendem a importância e a influência para o bom clima organizacional do seu próprio envolvimento e interesse em áreas estratégicas para a saúde da organização.	2,90	1,145	60
25 - Sei que há boas razões para acreditar que tudo pode melhorar - a comunicação, a motivação, a união, o clima de segurança e saúde no trabalho.	3,53	1,081	60
23 - Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização e tenho orgulho de trabalhar no IPC.	3,68	1,017	60
24 - Sinto-me bem informado sobre os problemas que podem afetar os Trabalhadores pelo desempenho das suas tarefas e como posso minimizá-los.	2,87	1,065	60
10 - No meu local de trabalho há condições de responder pelos diversos segmentos e atividades de trabalho, evitando-se a especialização isolada e o domínio exclusivo de alguns sobre certos assuntos.	2,70	,997	60
22 - Considero o meu trabalho monótono e sinto que produzo aquém das minhas possibilidades.	3,73	1,133	60
7 - Chegam-me orientações técnicas sobre como proceder em caso de emergência, evacuação ou incêndio através de meios criados para esse fim - equipas formadas, comunicações internas, reuniões, formação, simulacros.	1,73	,954	60
18 - Recebo informações internas através de portal/site, newsletters enviadas por e-mail, cartazes, murais, relatórios, reuniões, jornal institucional, correspondência	3,52	1,157	60

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
50,28	181,291	13,464	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
12 - Há meios internos próprios e condições definidos que me permitem partilhar ideias, projetos, sugestões, preocupações, ...	47,73	156,945	,830	,834	,926
11 - O sistema de comunicação interna funciona quer na horizontal (entre Colegas) quer na vertical (respeita a hierarquias)	47,23	157,199	,785	,724	,927
4 - Reconheço que o bem-estar físico, psicológico e social é uma preocupação presente na política de Gestão do IPC.	47,80	160,942	,749	,729	,928
8 - Há clima de transparência entre os membros da comunidade do Instituto: disponibilidade e meios para discutir e trocar informações de interesse.	48,02	161,101	,724	,697	,929
1 - Reconheço que há um esforço organizacional para debater ideias, sugestões e pontos de vista, criando alternativas.	47,53	158,762	,706	,694	,929
26 - A comunicação interna existente nesta instituição faz com que haja uma cultura e clima compartilhados, motivando-me bastante no dia-a-dia.	47,63	159,084	,712	,654	,929
14 - Há reuniões onde posso expressar opiniões, dificuldades e dúvidas sobre a dinâmica organizacional e pessoal.	47,80	158,908	,683	,712	,930
5 - As falhas, omissões ou erros que ocorrem são metodicamente analisados como mecanismo de delineação de ações futuras.	47,93	163,555	,676	,689	,930
3 - Todos os Trabalhadores da organização participam, ou por representação ou diretamente nos processos de tomada de decisão.	47,80	161,925	,672	,590	,930
6 - Atuo numa organização integrada, onde há uma equipa que coordena a interdependência e comunicação entre cada setor.	47,73	161,758	,668	,600	,930
19 - É notório que os Dirigentes compreendem a importância e a influência para o bom clima organizacional do seu próprio envolvimento e interesse em áreas estratégicas para a saúde da organização.	47,38	161,190	,646	,513	,930
25 - Sei que há boas razões para acreditar que tudo pode melhorar - a comunicação, a motivação, a união, o clima de segurança e saúde no trabalho.	46,75	163,208	,612	,585	,931
23 - Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização e tenho orgulho de trabalhar no IPC.	46,60	164,481	,605	,570	,931
24 - Sinto-me bem informado sobre os problemas que podem afetar os Trabalhadores pelo desempenho das suas tarefas e como posso minimizá-los.	47,42	164,688	,566	,489	,932
10 - No meu local de trabalho há condições de responder pelos diversos segmentos e atividades de trabalho, evitando-se a especialização isolada e o domínio exclusivo de alguns sobre certos assuntos.	47,58	166,044	,555	,583	,932
22 - Considero o meu trabalho monótono e sinto que produzo aquém das minhas possibilidades.	46,55	164,692	,527	,383	,933
7 - Chegam-me orientações técnicas sobre como proceder em caso de emergência, evacuação ou incêndio através de meios criados para esse fim - equipas formadas, comunicações internas, reuniões, formação, simulacros.	48,55	168,150	,494	,599	,933
18 - Recebo informações internas através de portaliste, newsletters enviadas por e-mail, cartazes, murais, relatórios, reuniões, jornal institucional, correspondência	46,77	169,368	,351	,352	,937

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,481	,510	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
2 - Esta organização tem condições de segurança e saúde no trabalho que satisfazem as normas legais.	2,83	1,152	60
17 - Acho que deveria haver, para meu bem e do IPC, um setor responsável que cuidasse da comunicação interna transversal a todos os setores e uma equipa de técnicos de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.	3,95	1,048	60
21 - Sinto que a saúde ambiental do meu local de trabalho poderia melhorar se houvesse formação, informação, hábitos e práticas de aconselhamento por parte de profissionais.	3,83	,924	60
16 - Penso que a comunicação estimula de forma decisiva a minha postura na organização.	4,12	,976	60
20 - Os Trabalhadores das organizações cuja atividade é na área do Ensino não correm riscos que requeiram grandes preocupações na área da Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho	4,02	1,066	60
27 - A comunicação interna influencia a motivação e dinamiza as estruturas e a melhoria dos resultados organizacionais.	4,03	1,134	60
15 - Sinto que poderia haver mais cultura e cidadania organizacionais se houvesse uma gestão mais aberta e comunicativa.	3,88	1,043	60
13 - Criar uma organização que aprende é metade da solução para o desafio.	4,18	,948	60
9 - Colaboradores felizes e motivados ficam menos vezes doentes, ganhando-se na produtividade e na qualidade de vida em geral.	4,57	,871	60
18 - Recebo informações internas através de portal/site, newsletters enviadas por e-mail, cartazes, murais, relatórios, reuniões, jornal institucional, correspondência	3,52	1,157	60

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,893	2,833	4,567	1,733	1,612	,211	10
Item Variances	1,074	,758	1,339	,581	1,766	,042	10
Inter-Item Correlations	,094	-,412	,621	1,033	-,509	,041	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
2 - Esta organização tem condições de segurança e saúde no trabalho que satisfazem as normas legais.	36,10	21,312	-,347	,285	,628
17 - Acho que deveria haver, para meu bem e do IPC, um setor responsável que cuidasse da comunicação interna transversal a todos os setores e uma equipa de técnicos de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.	34,98	14,796	,378	,491	,392
21 - Sinto que a saúde ambiental do meu local de trabalho poderia melhorar se houvesse formação, informação, hábitos e práticas de aconselhamento por parte de profissionais.	35,10	15,786	,314	,532	,421
16 - Penso que a comunicação estimula de forma decisiva a minha postura na organização.	34,82	15,000	,396	,210	,391
20 - Os Trabalhadores das organizações cuja atividade é na área do Ensino não correm riscos que requeiram grandes preocupações na área da Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho	34,92	16,010	,211	,363	,450
27 - A comunicação interna influencia a motivação e dinamiza as estruturas e a melhoria dos resultados organizacionais.	34,90	15,956	,188	,112	,459
15 - Sinto que poderia haver mais cultura e cidadania organizacionais se houvesse uma gestão mais aberta e comunicativa.	35,05	15,743	,255	,260	,435
13 - Criar uma organização que aprende é metade da solução para o desafio.	34,75	15,682	,315	,368	,419
9 - Colaboradores felizes e motivados ficam menos vezes doentes, ganhando-se na produtividade e na qualidade de vida em geral.	34,37	16,609	,222	,317	,449
18 - Recebo informações internas através de portal/site, newsletters enviadas por e-mail, cartazes, murais, relatórios, reuniões, jornal institucional, correspondência	35,42	15,400	,243	,199	,438